

# Бизнес. Сегодня и завтра. С современными комментариями

**Автор:**

[Генри Форд](#)

Бизнес. Сегодня и завтра. С современными комментариями

Генри Форд

Исключительная книга мудрости

Автомобильный король Генри Форд, родившийся полтора столетия назад, перевернул взгляды общества не только на транспортные средства, но и на организацию производства. Принципы, которыми он руководствовался в работе, и сегодня представляют большой интерес для многих современных экономистов, инженеров, конструкторов и руководителей.

«Бизнес. Сегодня и завтра» – новое издание известного труда Генри Форда, посвященного его уникальному опыту внедрения инноваций на своих предприятиях. Здесь оригинальный текст сопровождается интереснейшими комментариями, чтобы читатель мог в полной мере оценить предприимчивость лучшего бизнесмена XX века, а также неоднозначные последствия, к которым привели его эксперименты.

Генри Форд

Бизнес. Сегодня и завтра. С современными комментариями

© ООО «Издательство АСТ»

## Предисловие

Один из богатейших промышленников мира Генри Форд (1863–1947) еще при жизни стал человеком-легендой. Им восхищались. Его ненавидели. Об искренности его поступков и о последствиях его нововведений жаростно спорили. На него навешивали хлесткие ярлыки: «капиталист-идеалист», «тиранствующий филантроп», «белый социалист» (в пику «красным социалистам» – большевикам), «самый утонченный эксплуататор XX века».

Одни были очарованы его стремительным восхождением от простого механика до миллиардера – владельца крупнейшей в мире автомобилестроительной компании. Другие предрекали неминуемый крах этому «узкому технократу», «невежественному идеалисту». Кто-то видел в нем борца с бедностью, пророка, указавшего человечеству путь ко всеобщему счастью и благоденствию. А кто-то протестовал против фордовской «науки выжимания пота», обвинял экстравагантного миллиардера в беспринципности и корыстолюбии.

Но один непреложный факт признавали все: производство на предприятиях автомобильного короля – шедевр прогресса, образец научной организации труда. Признавали этот факт даже столпы коммунистической идеологии в СССР. В Советской России новаторские методы Форда по организации крупного производства высоко ценили, тиражировали и широко внедряли. Советский Союз охотно закупал фордовские автомобили и трактора, а специалисты из корпорации Форда руководили строительством автозавода в Нижнем Новгороде.

С 1924 по 1929 годы в СССР многократно переиздавались переведенные на русский язык книги Генри Форда: «Моя жизнь и мои достижения», «Сегодня и завтра». Правда, название первой из этих книг, согласно точному переводу, должно было звучать иначе: «Моя жизнь и работа» («My life and work»). Но это было недопустимо по идейным соображениям: какая может быть работа у эксплуататора-капиталиста! Тем удивительнее последующее идеологическое послабление: в 1935 году вышла книга Н. Беляева «Генри Форд» из серии «Жизнь замечательных людей». Форд стал первым капиталистом-современником, отнесенным в СССР к категории «людей замечательных».

Во вступлении к этому изданию поясняется, почему «классовый враг» Форд удостоен такой чести:

«Имя Генри Форда стало символом массового производства. Продукция его заводов способствовала в значительной степени гигантскому развитию автомобилизма, под знаком которого проходит начало XX века. <...> В нашей стране, где гигантскими темпами развивается социалистическая промышленность, <...> не могут не интересоваться человеком, сумевшим достичь на своих предприятиях вершины капиталистической техники. <...> Форд наделен всеми пороками своего класса, <...> но как организатор и технический директор он заслуживает нашего внимания и изучения. Мы посылали и посылаем на его заводы своих рабочих и инженеров, чтобы перенять и освоить технические методы его работы и перенести их на наши предприятия».

В предисловии к русскоязычному изданию книги Форда «Сегодня и завтра» (1927) обоснование необходимости изучения фордизма звучит с пролетарской прямоотой: «У врага нужно учиться, как стать сильнее его, дабы впоследствии победить его».

В годы холодной войны образ Форда в СССР подретушировали: об этом «капиталистическом идоле» надлежало теперь говорить в крайне негативном ключе. В «нулевые» пропагандистский маятник качнулся в другую сторону: Форда превозносили, именуя «величайшим провидцем XX века», «гениальным менеджером» – впрочем, такая «болезнь роста» наблюдалась во многих развивающихся республиках. Наконец пришло время спокойного анализа его достижений и просчетов.

У себя на родине, в Америке, Форд вовсе не стал иконой. Его достижения четко очерчены, а ошибки в ведении бизнеса не раз подвергались подробному анализу. Причем даже заблуждения Форда, едва не приведшие его к краху, сослужили неплохую службу развитию прогресса. Они позволили подкорректировать капиталистическую систему хозяйствования в мировом масштабе.

Генри Форд родился 30 июля 1863 года в местечке Спрингфилд-Тауншип (нынешний пригород Детройта, штат Мичиган) в зажиточной семье фермеров – ирландских иммигрантов. К огорчению отца, мальчик недолюбливал фермерский труд и все время возился с «железяками», испытывая неодолимую тягу к механизмам. Младшие сестры тоже были не в восторге от маниакального увлечения брата и даже прятали от него заводные игрушки. Но Генри безошибочно находил любую механическую игрушку и разбирал до винтика, чтобы понять, как она устроена. Свои первые карманные деньги он зарабатывал

тем, что всей округе ремонтировал часы.

В 12 лет Генри увидел локомотив – самодвижущуюся коляску с паровым двигателем. И был настолько впечатлен, что больше ни о чем думать не мог. Позднее в своих мемуарах он напишет, что эта встреча стала судьбоносной: отныне вся жизнь Генри Форда была посвящена созданию самодвижущихся экипажей.

В 16 лет Форд сбежал из дома и отправился в Детройт. Там он стал подмастерьем в механической мастерской и очень быстро превратился в искусного механика. Ради женитьбы на красавице Кларе Джейн Брайант он временно вернулся к жизни зажиточного фермера. Но своего увлечения техникой не забросил. Изобрел механическую молотилку – патент на нее продал Томасу Эдисону и получил место смотрителя линий в филиале компании этого электрического короля. Через два года талантливый юноша уже был главным инженером филиала. Вскоре ему предложили стать управляющим – при условии, что он откажется от страстного увлечения конструированием автомобиля и свои недюжинные силы направит исключительно на благо электрической компании.

Форд подумал... и отказался. К этому времени он уже «изобрел велосипед»: собрал двухтактный бензиновый двигатель. По сравнению с уже существовавшим четырехтактным мотором немецкого инженера Отто, одноцилиндровое чудовище Форда казалось ребяческой поделкой. Но оно работало! Верная Клара, прервав выпечку праздничного пирога, подливала бензин в топливную трубку, а Генри изо всех сил крутил маховик. Наконец примитивный мотор, без конца чихая, завелся! Воодушевленный Форд, сколотив команду единомышленников, приступил к созданию самодвижущегося транспортного средства.

Через три года, в 1896-м, был готов первый «квадроцикл» – автомобиль с двухцилиндровым четырехтактным двигателем, способным разогнаться до 30 км/ч. На этом дурно пахнущем грохочущем монстре Клара и Генри вместе с сыном Эдселом выезжали на прогулки, поражая соседей и распугивая лошадей.

Изобретение молодого Форда высоко оценил сам Томас Эдисон: «Молодой человек, вы просто молодец! Полагаю, что за подобными бензиновыми моторами будущее. Держитесь за свою идею. Это ваш шанс!»

В то время любое упоминание о перспективности бензинового двигателя воспринималось как очень смелое заявление. Считалось, что будущее за паровыми машинами. Ободряющие слова Эдисона окрылили Форда, и он... уволился из Edison Illuminating Company, чтобы целиком отдаться любимому делу – конструированию автомобилей.

Инвесторы помогли ему организовать в 1899 году Detroit Automobile Company. Но молодой инженер недолго задержался в этой компании. Акционеров интересовали быстрые прибыли, а Форда интересовало главным образом качество продукции. Из-за постоянных разногласий с инвесторами он подал на расчет.

Увлечшись созданием гоночных машин, Форд построил спортивный автомобиль и вызвал на состязание действующего чемпиона Америки по автогонкам. К финишу Форд пришел первым! Это была наилучшая реклама его автомобиля. Громкая победа привлекла новых инвесторов. Впрочем, с ними Генри тоже скоро рассорился, и его вторая попытка создать собственное предприятие также не увенчалась успехом.

Третью попытку Форду предоставил угольный магнат Александр Малколмсон. Он выделил средства, на которые Генри разработал вполне приличный легковой автомобиль – модель Ford A. Чтобы начать производство, нужны были деньги. «С миру по нитке» удалось насобирать всего \$28 000. Таким, более чем скромным, был финансовый старт будущей самой успешной автомобильной компании мира – Ford Motor Company. Официально она начала свою работу 16 июня 1903 года. Форд получил пост вице-президента компании и стал ее фактическим руководителем.

Свои первые дивиденды акционеры получили очень скоро – уже через пять месяцев после начала работы компании. Дела у Генри неуклонно шли в гору. За первые полтора года удалось реализовать 1700 автомобилей – впечатляющая цифра для того времени.

Форд постоянно экспериментировал, выпустив одну за другой 9 новых моделей. Лишь две из них предназначались для состоятельных господ. В то время к покупке автомобиля относились примерно так же, как сейчас – к покупке яхты или личного самолета; автомобиль был игрушкой для богатых. Но Форд изменил такое положение дел. В 1906 году появилась модель Ford N – машина, не блиставшая дорогой отделкой, максимально упрощенная, со слабоватой рамой и

маломощным мотором. Но стоила она всего \$500. За год было выпущено 8500 экземпляров «энки». И все они были раскуплены мгновенно. Так Ford Motor Company превратилась в самого крупного автопроизводителя США. Но настоящий успех был впереди. Генри всерьез задумался: если огромным спросом пользуется далеко не лучший, но дешевый автомобиль, то какие перспективы открываются перед тем, кто предложит модель недорогую, но «неубиваемого» качества! Так началась работа над легендарным автомобилем модели «Т».

«Я построю автомобиль для широких масс, – заявил Генри Форд. – Он будет таким дешевым, что любой человек, который получает зарплату, сможет его себе позволить».

Будущая легенда мирового автопрома, Ford T, была представлена широкой публике в 1908 году. Он не поражал дизайнерскими изысками, выдающимися скоростными качествами. Но это была модель с «неубиваемой» ходовой частью, с исключительно надежным мотором, безотказной электрикой, плавным переключением передач. Легкая в управлении, неприхотливая в обслуживании, эта машина была приспособлена к плохим дорогам, неопытным водителям, к никудышному сервису, к топливу низкого качества. Она могла «питаться» и бензином, и керосином, и этиловым спиртом. Двигатель объемом около 3 литров и мощностью в 22,5 л. с. позволял развивать скорость до 65–70 км/ч.

Автомобиль отличался отменным качеством сборки и высоким качеством каждой комплектующей – это становилось фирменным стилем Форда. Впервые в мире при изготовлении серийного автомобиля была использована легированная сталь – гораздо более прочная и легкая. И такой автомобиль продавался всего за \$850! Разумеется, конкуренты остались далеко позади: никто из них не мог предложить за ту же цену машину подобного качества.

Очень импонировала покупателям маркетинговая политика Форда: «Кто приобрел наш автомобиль, имел в моих глазах право на постоянное пользование им. Поэтому, если случалась поломка, нашей обязанностью было позаботиться о том, чтобы экипаж как можно скорее был опять пригоден к употреблению». Такой принцип услуги стал одним из решающих в завоевании автомобильного рынка.

В первый же год американцы раскупили около 10 тысяч «тэшек». В следующем, 1909-м, году – почти 70 тысяч, а в 1910-м – уже 140 тысяч.

Надо сказать, что в это время судьба компании Генри Форда все еще висела на волоске. Еще в 1903 году синдикат автомобилестроителей, претендовавший на монополию в этой сфере, втянул Ford Motor Company в судебную тяжбу, призванную уничтожить или закабалить зарождающуюся империю Форда. Дело в том, что в 1879 году ловкий делец Селден запатентовал проект автомобиля, так никогда и не построенного: патент содержал лишь описание основных принципов создания автомашины. Этого оказалось достаточно, чтобы «взимать дань» с автомобилестроителей. Первый же выигранный Селденом судебный процесс «о нарушении патентного права» заставил автомобильных магнатов приобрести необходимые лицензии и создать «ассоциацию законных фабрикантов». Форд стал ответчиком в суде из-за «отсутствия права» выпускать автомобили. Судебный процесс против Ford Motor Company длился 8 лет, вплоть до 1911 года. «Законные фабриканты» угрожали покупателям Форда судебными исками. Но Генри не терял хладнокровия и мужества. Он публично обещал своим покупателям помощь и защиту, не сгибаясь перед могуществом «законных фабрикантов».

Во всех влиятельных газетах Форд поместил объявление о том, что готов по первому требованию выдать каждому покупателю облигацию, гарантированную фондом в 12 миллионов долларов, чтобы защитить «от каких-либо случайностей, подготовляемых теми, кто стремится завладеть нашим производством и монополизировать его». Судебный процесс обернулся великолепной рекламой для Ford Motor Company: количество проданных автомобилей увеличилось вдвое.

В 1909 году Форд все же проиграл процесс. Но выиграл гораздо больше: любовь и доверие покупателей. Через два года, после пересмотра дела, суд все же решил, что никто из автомобилестроителей не нарушал прав Селдена, ведь все они использовали двигатели совершенно других конструкций. Монопольное объединение «законных фабрикантов» распалось, а Генри приобрел необыкновенную популярность, репутацию «борца за интересы потребителей».

«Время, которое тратится на борьбу с конкурентами, расточается зря; было бы лучше употребить его на работу, – говорил Форд. – Попытка расстроить чьи-либо дела – преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и установить взамен здравого разума господство силы».

Между тем автомобиль Ford T становился не просто популярным. Он превратился в значимое социальное явление и во многом изменил облик Америки. Из предмета роскоши автомобиль трансформировался в доступное

каждому средство передвижения. Перестал быть символом социального расслоения, раздражающим фактором для большинства.

Жизнь простых американцев в одночасье изменилась. Автомобиль помогал легко преодолевать расстояния, делая жизнь более комфортной. Содержательнее стал досуг. Возник новый тип отдыха – автомобильная прогулка, люди стали путешествовать. Благодаря автомобилю Ford T появились придорожные рестораны и закусочные, кинотеатры под открытым небом, разветвленная сеть АЗС и станций по ремонту и обслуживанию автомашин. Производство массового автомобиля способствовало быстрому развитию сталелитейной, химической промышленности, нефтедобычи и нефтепереработки – бурному развитию американской экономики. И если в начале XX века дороги в США считались едва ли не худшими в мире, то через 20-30 лет они стали образцовыми. Строилось все больше шоссейных дорог отменного качества, связавших страну в единый экономический комплекс.

Машина модификации Ford T стала всеобщей любимицей. Ее называли «Жестяной Лиззи» (на американском сленге «Лиззи» – «верная, расторопная служанка», «скаковая лошадь»). Этот автомобиль полюбили даже сельчане, которые еще совсем недавно люто ненавидели любую «самобеглую коляску», пугающую скот и приводящую в негодность проселочные дороги. Фермеры быстро догадались приспособить Ford T для хозяйственных нужд: «Лиззи» становилась и тягачом в поле, и генератором, и водяным насосом, и взбивателем масла (стоило только прицепить к задней оси приводной ремень).

Генри Форд ежегодно снижал стоимость «жестянки», увеличивая тем самым число покупателей. (В конце концов он опустил цену до \$260.) И в 1927 году триумфально выехал со своего завода на пятнадцатимиллионном автомобиле Ford T.

В 1910 году Форд построил и ввел в эксплуатацию самый современный в автомобильной отрасли завод – «Гайленд-Парк». Именно здесь произошли поистине революционные изменения: заработал первый в мире сборочный конвейер в условиях массового производства. Одним только разложением процесса сборки автомобиля на множество простейших операций и передвижением материала по конвейерной линии мимо стоящих в удобной позе работников удалось добиться увеличения производительности труда в 4 раза. Время, необходимое для выпуска автомобиля, сократилось с двенадцати часов до неполных двух. Конвейерный метод позволил собирать более 1000



автомобилей в день.

Экономия времени – один из основных принципов организации труда на предприятиях Форда. Каждое движение рабочего было тщательно просчитано. Каждая секунда требовала предельной самоотдачи. Автомобильный магнат хорошо понимал, что выигрыш в секундах – это выигрыш в конечной прибыли. Меньше лишних движений – больше конечной продукции.

Современники отмечали, что «ритм сборки воздействует на рабочих сильнее самых свирепых надсмотрщиков», и называли конвейер Форда «бесчеловечной потовыжималкой». Рабочий бесконечно повторял одно и то же движение и становился, по сути, придатком машины. Монотонный, крайне напряженный труд у конвейера выматывал рабочих до последней степени. За изнуренный вид их называли «фордовскими покойниками».

Не удивительно, что текучесть кадров на предприятиях Ford Motor Company была крайне высокой, лояльность работников и дисциплина – крайне низкими. И тогда автомобильный магнат сделал сильный шаг. В январе 1914 года он объявил на всю страну о беспрецедентном повышении зарплаты своим сотрудникам: отныне рабочий самой низкой квалификации будет получать минимум \$5 в день (вдвое выше, чем у конкурентов; более \$110 в пересчете на нынешние деньги). И это во время экономического кризиса, растущей безработицы. Уже на следующий день перед закрытыми воротами завода «Гайленд-Парк» собралась толпа в 10 тыс. человек, требуя устройства на работу. Когда люди отказались расходиться, их разогнали при помощи конной полиции и пожарных, поливая на морозе ледяной водой из брандсбойта.

На повышение зарплаты потребовалось около \$5 млн в год. Но приобрел Форд гораздо больше. Во-первых, была решена проблема мотивированности персонала. Сотрудники компании теперь дорожили своими рабочими местами и выкладывались по полной. Производительность труда росла рекордными темпами. На свое предприятие Форд отныне мог набирать лучших из лучших (отдел кадров буквально штурмовали толпы соискателей). «Зарплата в \$5 в день стала моим самым эффективным способом урезания расходов», – признавался автомобильный король. Повышение заработной платы, «распиаренное» по высшему разряду, способствовало возвышению Генри Форда над конкурентами. Он получил репутацию честного бизнесмена, заботливого хозяина, который думает о благе своих работников.

Надо сказать, Форд гораздо раньше многих предпринимателей осознал важность хороших отношений с прессой и силу воздействия на общественное мнение для делового успеха. «Если бы у меня было четыре доллара, три из них я потратил бы на рекламу», – делился он секретом успеха.

Предприятия Ford Motor Company начали работать круглосуточно, в три смены по 8 часов, вместо двух смен по 9 часов. Вскоре автомобильный король ввел пятидневную рабочую неделю. И сделал это вовсе не в целях гуманизма. Интенсивность труда на его предприятиях была столь высока, что необходимо было давать работникам дополнительное время для восстановления сил.

В 1914 году завод «Гайленд-Парк» выпустил 300 тыс. автомобилей. (А 299 других автомобильных компаний мира произвели тогда всего лишь 280 тыс. машин.) Это был триумф Форда – хозяйственника нового типа.

Предложенная им система хозяйствования не укладывалась в тогдашние представления. Форд утверждал: секрет его успеха в том, что он платит за работу как можно больше, а продает готовый продукт как можно дешевле. Казалось бы, откуда при таком ведении дел могут появиться прибыли? Расчет был прост: рабочие, получающие хорошую зарплату, становятся «лучшими клиентами» работодателя, охотно приобретают его продукцию – по сути, возвращают ему его же деньги. Эти средства идут на расширение производства. А увеличение производства в свою очередь позволяет снижать себестоимость продукции и, соответственно, цену. Товар становится более конкурентоспособным и лучше продается. Такая нехитрая арифметика помогала Форду зарабатывать гораздо больше, чем его «менее щедрым» конкурентам.

Рассудив, что его компании просто необходим социальный слой людей, труд которых неплохо оплачивается, и повысив зарплату своим рабочим, Форд вряд ли мог просчитать последствия. А вышло как нельзя лучше. По всей стране развернулось профсоюзное движение с требованием поднять заработную плату, «как у Форда». Зарплаты по всей стране неуклонно росли, и простые люди все в больших количествах покупали автомобили Форда.

В отличие от богатейших американских капиталистов того времени, Форд не занимался финансовыми операциями, не выпускал ценных бумаг. Его баснословные доходы складывались «из мелочей» – благодаря использованию любой возможности снизить издержки и расширить производство. Все процессы на предприятиях Ford Motor Company были рационализированы, отшлифованы до

такого совершенства, какого никто до этого не достигал. Поддерживалась атмосфера творческого соревнования, когда каждый сотрудник обязан был предложить свою идею оптимизации производства. Прислушивались к каждой мелочи и щедро вознаграждали за действительно плодотворные рацпредложения. Фордовское производство становилось все более наукоемким, практически безотходным, все более приближенным к источникам сырья.

Чтобы удерживать жесткий контроль над себестоимостью готовой продукции, Форд создал полный цикл производства: от добычи руды и выплавки металла до выпуска готового автомобиля.

Значительной экономии он добился, максимально приблизив свои предприятия к рынкам сбыта. Автомобильный монополист вынужден был отказаться от идеи производить все свои машины в Детройте, поскольку это грозило неразрешимыми транспортными проблемами. Оказалось, что гораздо выгоднее перевозить машины в разобранном виде. Форд построил по всему миру сборочные заводы, которые производили из готовых деталей столько машин, сколько можно было продать в данном регионе.

Благодаря безупречной организации труда удалось сократить цикл производства (время от покупки сырья до продажи готового автомобиля) с 21 до 14 дней. Форд наконец добился осуществления своей мечты – каждый день на его предприятиях производилось 10 тысяч автомобилей, и все они находили сбыт.

В 1913 году Ford Motor Company имела уже 31 отделение в США и 14 за рубежом, практически во всех частях света. Каждый второй автомобиль в США в начале 20-х годов носил марку Ford.

Главным образом благодаря Генри Форду автомобиль стал национальной особенностью Америки: на личных автомашинах передвигалось больше людей, чем на общественном транспорте. В США было в несколько раз больше автомобилей, чем во всех остальных странах вместе взятых. В 1929 году по американским дорогам бегало 26 миллионов «фордов-Т»: один автомобиль на каждые 5 человек населения.

Доходы владельца автомобильной империи были баснословными: к 1921 году составляли почти \$76 млн. Форд стал одним из богатейших людей в мире. В

дальнейшем его состояние перевалило за миллиард долларов.

Он не уставал повторять, что главное предназначение каждого капиталиста – «осуществление идеала служения обществу», «постоянное улучшение жизни людей», и уж вовсе не «делание денег из денег и ради денег». Главным злом считал «расточительность»: всякое бесполезное для человека и общества использование как денег, так и собственных дарований. Расточительностью он называл и излишнюю бережливость – «излюбленное правило всех полуживых людей». Говорил, что «хотя беречь деньги лучше, чем напрасно расточать их, но это хуже полезной затраты».

А вот благотворительность он не считал достойным способом лечения социальных болезней. Если человек способен и хочет трудиться, то задача предпринимателя – предоставить ему такую возможность, а не отделяться благотворительной подачкой. На работу в Ford Motor Company принимали инвалидов, в том числе – глухонемых и слепых.

Форд считал, что прибыль – всего лишь индикатор успешного или неуспешного ведения дела, а вовсе не самоцель. Любой доход свыше издержек, по его мнению, не может считаться исключительной собственностью владельца капитала, ведь прибыль создана благодаря общей работе всех сотрудников предприятия. Своим рабочим он начислял ежегодно до 10 % от чистой прибыли, остальное вкладывал в развитие производства. Акционеров он не слишком жаловал. Считал, что дивиденды должны получать только те из них, кто реально вовлечен в производство. Акционерам он платил мало. А то и вовсе не платил, из-за чего не раз был вызван в суд. В конце концов он скупил все акции своей компании, и его семья стала единоличным владельцем гигантской автомобильной империи.

Многие годы длилась жестокая война между Фордом и заправилами банковского бизнеса. Эпизоды этой борьбы не одно десятилетие выплескивались на страницы американских газет. Генри Форд хорошо понимал, что помощь со стороны банкиров может закончиться полным контролем банков над его компанией. Он яростно боролся за свою хозяйственную независимость. Эта борьба требовала невероятных усилий и большого мужества: затевать борьбу с американским финансовым капиталом было смертельно опасно для любого предпринимателя.

Форд принципиально не брал кредиты. Он считал, что кредитное финансирование – лишь тяжкое бремя, а не решение проблем: «Может ли миллиард долларов устранить убыток? Нет, миллиард долларов только усилит трудности на миллиард долларов». Он предпочитал устранять финансовые затруднения при помощи эффективного управления производством. Когда в 1920 году Ford Motor Company остро нуждалась в деньгах (надлежало выплатить \$60 млн долга, а свободного капитала было в наличии всего на \$20 млн), банковские воротилы пытались навязать Форду «выгодный» кредит, а взамен – поставить своего человека казначеем компании. Форд с негодованием отказался. Он вышел из положения, проведя реорганизацию производства, ликвидировав неэффективные процессы, распродав непрофильные активы. Он даже предпочел поступиться своими принципами и повысить цену на свои автомобили на \$100, чтобы не прибегать к помощи банкиров. Но уже в следующем году максимально снизил цену на продукцию. В результате всех этих действий высвободилось даже больше средств, чем было необходимо для решения финансового вопроса: \$87,3 млн.

Автомобильный король резко критиковал так называемое сращивание банковского и промышленного капитала, при котором промышленное производство все больше подчиняется принципам банковского дела. Возросшую роль финансистов в промышленности Форд считал бедствием. Ведь для кредиторов фабрика становится «производителем не товаров, а денег». Отсюда – снижение качества продукции, сокращение рабочих мест и рост цен. Выгоду из этого извлекает владелец денежного капитала, а вся тяжесть ложится на плечи широкой публики. Форд предупреждал: «Как только народ становится придатком к правительству, вступает в силу закон возмездия, ибо такое соотношение неестественно, безнравственно и бесчеловечно».

В те времена (впрочем, как и сейчас) успешным называли тот бизнес, акции и облигации которого продавались по высокой цене. Ценные бумаги были важнее, чем работа предприятия. Генри Форд яростно восставал против этого. Он считал, что «деньги не должны становиться хозяевами дела – они должны служить ему», а если кто-то начинает торговать деньгами, это «средство обмена» перестает выполнять свои функции. Деньги должны служить выражением реальных товаров и ни в коем случае не занимать господствующего положения: «ордер на шляпу еще не является шляпой». Валютные спекуляции, по мнению Форда, – «вид воровства». А система хозяйствования, которая мало связана с реальными ценностями, – далеко не самая лучшая и требует обязательной реорганизации. «Несомненно, и нынешний порядок постепенно перейдет в другой... Правильна ли наша система? Конечно, неправильна, в

тысяче отношений».

Эти предостережения Форда не потеряли актуальности в наше время. В нынешнюю эпоху финансовой глобализации «делание денег из денег» достигло небывалых размеров. Возникший дисбаланс между производством и потреблением, между реальным и финансовым секторами сотрясает мировую экономику. И чем сильнее денежный капитал отрывается от реального сектора экономики, тем тяжелее будут последствия. Существующая модель мировой финансовой системы не в состоянии быть стабильной, – многие эксперты все настойчивее говорят о необходимости ее реформирования.

Приговор такой системе вынес еще Генри Форд: «Нынешняя система не дает высшей меры производительности, ибо способствует расточению во всех его видах; у множества людей она отнимает продукт их труда. Она лишена плана. Все зависит от степени планомерности и целесообразности».

Форд открыто говорил о том, что в основе экономики должен лежать план, а не эфемерное «регулирование посредством спроса на рынке». Его идея плановой экономики была очень близка идеологам советской России. Да и вообще, как выясняется, если взглянуть в принципы Форда, то его вполне можно объявить «ярким социалистом». Его высказывания: «работу на общую пользу ставь выше выгоды», «всякая погоня за наживой – зло», «в цивилизации нет места тунеядцам», «если ты ничего не дал обществу, то и требовать от общества нечего» – это же базовые принципы социализма советского образца.

При построении плановой экономики в масштабах огромной страны Сталин с успехом применял принципы Форда. Автомобильный король призывал к автаркии (самообеспечению) и предостерегал от чрезмерного увлечения международной торговлей: производство товаров отечественной промышленности нельзя ставить в зависимость от спроса в других странах. В своей стране спрос можно увеличить за счет вброса денег, а в чужой стране такой номер не пройдет. «А если мы не в состоянии производить, мы не в состоянии и обладать» – неизбежно попадаем в кабалу к зарубежным поставщикам. Эти идеи были актуальны для Советской России, которую враждебное капиталистическое окружение заставляло встать именно на путь автаркии.

Прижилась в СССР идея Форда о том, что мелкое фермерское хозяйство никогда не сможет стать таким же эффективным, как крупное сельскохозяйственное

предприятие, имеющее возможность широкой механизации. В стране развернулась масштабная компания по оснащению колхозов механизированной техникой.

Можно сказать, по принципам Форда в СССР создавали своеобразный рынок: просто дали деньги покупателям – безвозвратно, беспроцентно. В свое время Форд резко поднял зарплату своим рабочим и этим спровоцировал повышение зарплат по всей Америке, увеличив покупательную способность населения. В СССР в начале 30-х годов скачкообразно увеличилась средняя зарплата – почти в 6 раз. При этом, опять же по Форду, прибыль промышленных предприятий направлялась на расширение производства и вместе с этим планомерно снижались цены. Рынок СССР становился все более емким. Непрерывно наращивалось производство в промышленности и сельском хозяйстве. Реальные доходы населения выросли в сравнении с 1913 годом в 4 раза.

Форд, ненавидевший коммунистическую идеологию, тем не менее сделал трудное для себя признание: «Проекты Петра Великого по сравнению с планами Сталина никнут в своей незначительности».

А вскоре заволновались и противники СССР в стане капиталистических стран. В 1953 году в американском журнале National Business появилась статья Герберта Гарриса «Русские догоняют нас». В ней отмечалось, что Советская Россия по темпам роста экономики опережает любую страну мира, а Америку опережает в 2-3 раза. Стивенсон, кандидат на пост президента США, утверждал, что если темпы производства в СССР сохранятся, то к 1970 году объем российского производства в 3-4 раза превысит американский, и последствия для стран капитала окажутся «грозными». А король американской прессы Херст после посещения СССР потребовал создания постоянного Совета планирования в США.

Убежденный капиталист Форд непостижимым образом стал вдохновителем «коммунистического чуда». И если бы в дальнейшем его идеи не списали «в утиль», если бы в советской плановой системе сохранялся приоритет повышения уровня жизни населения, если бы такая система вовремя и грамотно реформировалась – кто знает, каких бы вершин достигла страна.

«Если бы я преследовал только своекорыстные цели, мне не было бы нужды стремиться к изменению установившихся методов, – говорил Генри Форд. – Если бы я думал только о стяжании, нынешняя система оказалась бы для меня превосходной; она в переизбытке снабжает меня деньгами. Но я помню о долге

служения».

Генри Форд действительно был великодушен. Все, что он создавал для своих рабочих, шло от чистого сердца: школы, больницы, профилактории, качественное дешевое жилье, потребительские кооперативы, магазины с первосортными товарами по низким ценам. В благодарность рабочие должны были терпеть его самодержавную власть. Автомобильный король искренне хотел, чтобы его подданные были счастливы, жили в достатке и в радости. Но чтобы при этом не смели подавать голос! И строго придерживались норм морали. Щедрость монарха сочеталась с безудержным, тягостным патернализмом. «Большой босс» был в курсе всего, что происходило в стенах его предприятий и за их пределами, без стеснения вмешивался в личную жизнь работников. Резко выступал против профсоюзов и не допускал их создания в своей компании.

Форд следил за всем и регламентировал все – вплоть до выбора танцев на рабочих вечеринках. И действовал «с такой пуританской непреклонностью, с таким прямолинейным представлением о добре и зле, не ведая никакой меры и сдержанности, что невольно приходили на память великие инквизиторы».

Он мог вышвырнуть с завода того, кто выпил лишнего, или изменил жене, или (о ужас!) слушает джаз.

50 сотрудников «общественного департамента» компании денно и нощно следили за поведением рабочих, собирали сведения о них на предмет «соответствия корпоративным стандартам». Нарушением таких стандартов считалось в том числе участие в азартных играх, курение, злоупотребление алкоголем, невыплата алиментов и т. п. Высокая зарплата была гарантирована далеко не каждому: рабочий должен был тратить деньги разумно, на содержание семьи, иметь счет в банке. Если же он «зря транжирил деньги», его увольняли. В 1922 году, под давлением крайнего недовольства рабочих, Форд отменил самые навязчивые формы своего контроля, признав, что вторжение в личную жизнь, пусть и с благими намерениями, «не соответствует требованиям времени».

В 1915 году автомобильный магнат удивил мир своей политической инициативой. Это был замысел остановить Первую мировую войну – «бессмысленную борьбу наций за передел материальных богатств». Форд провозглашал, что «производя как можно больше материальных благ, каждая



нация придет к процветанию, и ей не понадобится отнимать что-либо у соседей». Он выражал готовность возглавить «кампанию за новое отношение людей и правительств к решению глобальных жизненных проблем».

Истратив целое состояние на фрахтовку «Корабля мира» (с делегацией пацифистов на борту), Форд причалил к берегам Норвегии для ведения переговоров с европейскими элитами. Миссия провалилась. А весной 1917 года, когда Америка вступила в войну, эксцентричный миллиардер круто изменил свои взгляды и стал «оборонцем». Его заводы стали работать на войну.

Все последующие попытки автомобильного короля утвердиться в политической сфере также оказались неудачными. Генри баллотировался на выборах в сенат в 1918 году, но проиграл.

В начале 20-х годов ему представилась возможность стать президентом США. Этот шанс появился у него в связи с широкой общественной поддержкой его грандиозного проекта электрификации и механизации сельского хозяйства в долине реки Теннесси. Но в политическом мире кандидатура Форда не вызвала поддержки. В конце концов автомобильный магнат сошел с предвыборной дистанции.

Одна из неприглядных страниц биографии Генри Форда – широчайшая антисемитская кампания, которую он развернул на страницах принадлежащих ему периодических изданий. Он обвинял еврейских банкиров в стремлении получить мировое господство и вообще во всех смертных грехах. Считал, что на деньги евреев – финансовых воротил с Уолл-стрит – развязываются войны и происходят революции, целенаправленно развращаются народы всего мира. Пропагандистская затея Форда не нашла понимания в Америке, и он принес евреям публичные извинения. Известно, что антисемитские произведения Форда активно использовал в своей пропаганде Гитлер. Он явно симпатизировал автомобильному самодержцу и даже прислал ему в день 75-летия высшую награду рейха для иностранцев – Большой крест.

За время своего господства на автомобильном рынке Генри Форд снискал славу дальновидного стратега. Тем оглушительнее был его провал в 1927 году. В это время старине Генри уже трудно было меняться. Жизнь двигалась вперед, а он все цеплялся за свои устаревшие принципы, когда-то приведшие его к такому блистательному успеху.

Оказалось, что в гениальной производственной архитектонике Форда есть ахиллесова пята: конвейер предназначен для выпуска единственной модели автомобиля. А чтобы перейти к выпуску новой, необходимо остановить производство и полностью его перестроить.

Впрочем, Форд не считал необходимым что-то менять. За 19 лет его знаменитая «жестяная Лиззи» морально устарела, но Генри никак не хотел этого признавать. По его представлениям, спрос автомобилю гарантируют лишь функциональные качества: надежность, простота эксплуатации, невысокая цена. Он был уверен, что автомашина модели «Т» может служить невероятно долго – достаточно менять в ней детали по мере износа. А переход на новый модельный ряд Форд считал лишь «способом заставлять покупателей непрерывно платить». С такой страстью совершенствуя производство, Форд неожиданно уперся в тупик: перестал совершенствовать то, ради чего производство и существовало, – сам автомобиль.

Между тем конкуренты не дремали. Они постоянно расширяли свой модельный ряд, приспособиваясь к меняющимся вкусам покупателей. Автомобили других фирм хотя и были дороже, но выгодно отличались от фордовских элегантным дизайном, скоростными качествами, повышенным комфортом.

Главным конкурентом компании Форда стал концерн General Motors, опиравшийся на поддержку банковской империи Дюпонов и команду высокообразованных талантливых менеджеров. Этот концерн стал проводить маркетинговые исследования и предложил модельный ряд автомобилей на любой вкус и кошелек.

А Форд упрямо цеплялся за свою «жестянку». Силу маркетинга он недооценивал, искусство управления – презирал. В кабинете он проводил времени меньше, чем в рабочих цехах. Финансовые бумажки его раздражали. Став единоличным руководителем гигантской промышленной империи и не желая делиться властью, он избавился от многих талантливых менеджеров, с которыми когда-то начинал свое восхождение на вершину бизнеса. «Скромность механика» давно сменилась самоуверенностью миллиардера, уверовавшего в свою непогрешимость и исключительность. К советам дипломированных специалистов он и раньше не слишком прислушивался. Так и не получив высшего образования, не научившись читать чертежи, он и своему единственному сыну Эдселу запретил поступать в университет. «Образованные умники», по его мнению, редко способны мыслить нестандартно, творчески:

«Если бы я хотел убить конкурентов нечестными средствами, я предоставил бы им полчища специалистов. Получив массу хороших советов, мои конкуренты не могли бы приступить к работе».

Форд придумал девиз: «Поменьше административного духа в деловой жизни и побольше делового духа в администрации». Высшее звено менеджмента он упразднил, подменив его своим единоличным правлением. Вся работа низших менеджеров состояла в ведении учета. На предприятии были разорваны связи между отделами, отменены производственные совещания, упразднена вся «лишняя документация» – в том числе статистика. Каждый отвечал за свой небольшой участок работы. В итоге получился своего рода «организационный конвейер», который давно перестал соответствовать требованиям времени.

Из научного менеджмента начала XX века Форд взял на вооружение рациональное построение производственного процесса, но игнорировал другие важные направления. Автомобильному королю сильно мешало предвзятое отношение к финансовому капиталу – пренебрежение к кредитам и ценным бумагам. Форд недооценивал такой важный источник финансирования производства как выпуск акций.

Если «жестянка Лиззи» была для американцев просто средством передвижения, то General Motors и другие конкуренты превратили автомобиль в символ жизненного успеха. Среди американцев стало модным постоянно менять свои машины на все более дорогие, демонстрируя растущее благосостояние, продвижение вверх по карьерной лестнице. А девиз Форда остался прежним: «Мы хотим, чтобы покупатель, который приобрел один из наших продуктов, никогда уже не имел надобности покупать себе второй».

С устаревшей «жестянкой» теперь успешно конкурировали даже подержанные «шевроле» и «паккарды» – они продавались по очень низким ценам. С 1921-го по 1926 год доля автомобилей Ford T на рынке США упала с 56 % до 30 %. Ford Motor Company перестала быть лидером американского и мирового автомобилестроения. Она откатилась на второе, а затем и на третье место в США.

Компания стала нести огромные убытки и увольнять рабочих.

Наконец, выпустив в 1927 году 15-миллионный по счету автомобиль модификации «Т», Форд прекратил выпуск «жестянки». Он полностью остановил производство на шесть месяцев, выбросив на улицу сотни рабочих. Потребовалась железная воля Форда, чтобы провести грандиозную реконструкцию предприятий.

Ford Motor Company начала выпуск новой модели – Ford A. Это был вполне современный автомобиль по привлекательной цене. И поначалу он имел хороший сбыт. Продажи новых автомобилей Форда даже сравнялись с продажами главного конкурента – General Motors. Но с выпуском модели «А» Форд явно опоздал. В это время подрос еще один мощный конкурент – фирма Chrysler, выпустившая более совершенную и почти такую же дешевую модель автомобиля – «плимут». В жесткой схватке с конкурентами Генри Форд изнемогал, постепенно сдавая свои позиции одну за другой.

Анализировать спрос и соразмерять его с предложением он не умел, да и не хотел. А потому выбрал ошибочную стратегию и на зарубежных рынках. Борьба с европейскими конкурентами в 20-х – 30-х годах он пытался при помощи излюбленного метода – расширения производства и строительства новых автозаводов. Однако вновь построенные заводы оказывались убыточными, т. к. не соответствовали емкости национальных рынков.

Убыточным стало и производство трактора «фордзон». Это производство пришлось свернуть в конце 20-х годов из-за невнимания к организации сбыта готовой продукции и игнорирования достижений конкурентов.

В 1925 году новым увлечением Форда стала авиация. Последним крупным производственным достижением стареющего Генри было возведение нового авиационного завода в Уиллоу-Ран (штат Мичиган). Форд стал производить цельнометаллические трехмоторные самолеты для местных авиалиний. В годы Второй мировой войны на его предприятии было развернуто поточное производство грозных бомбардировщиков Б-24.

Форд раньше других предпринимателей оценил перспективы авиации. Но, как и в случае с тракторами, массовое производство самолетов захлебнулось. Все же задача не из легких – развернуть строительство авиационной техники на базе производства, узко ориентированного на выпуск единственной модели автомобиля. Такую задачу невозможно было решить без кардинальной перестройки системы управления, обескровленной и полностью

разбалансированной после упразднения высшего звена менеджмента.

Крушение своих принципов Генри Форд переживал крайне болезненно. Его компания неуклонно катилась вниз. Не помог и откат к жесткому «силовому» управлению – с завинчиванием дисциплинарных гаек, массовыми увольнениями рабочих. Насаждение жесткого бесконтрольного администрирования началось с появлением в ближайшем окружении Форда главного телохранителя – бывшего боксера Гарри Беннета, связанного с миром криминала. Он возглавил «частную полицию» Форда и установил в компании палочную дисциплину. Беннет фактически прибрал к рукам империю автомобильного короля, поставив всюду своих людей.

Стареющий Генри передал значительную часть дел своему сыну Эдселю. Но был им постоянно недоволен, называл «неженкой». Эд не обладал железной волей и крутым нравом своего отца. Этот покладистый молодой человек отличался спокойным характером, изящными манерами, много читал, интересовался искусством, да к тому же имел собственные взгляды на жизнь и критически относился ко многим отцовским методам управления. Но когда в 1943 году, в 49-летнем возрасте, единственный сын умер от рака желудка, Генри с трудом оправился от этого удара. Он снова вернулся к ведению дел, но проблемы фирмы все меньше интересовали его. В 1945 году он передал пост президента компании своему внуку Генри Форду II. И доживал свои дни в уединении. 7 апреля 1947 года он тихо скончался.

В день его похорон все предприятия в США на минуту остановили свою работу, а в Детройте были приспущены государственные флаги. Форда провожали как национального героя.

Его внук Генри Форд II спасал фирму с помощью команды образованных менеджеров во главе с будущим министром обороны США Робертом Макнамарой. Методы и принципы руководства Генри Форда были подкорректированы. В результате основанная им корпорация по сей день удерживает одну из лидирующих позиций на мировом рынке.

Как ни печальны были последние годы жизни автомобильного короля, это не поколебало его величия в глазах последующих поколений. Книги Генри Форда до сих пор пользуются популярностью. И каждый мыслящий человек найдет в них щедрую россыпь мудрости, смелые идеи и нестандартные решения.

Когда-то Генри Форд так сказал о своем «безумстве храбрых»: «Если бы мне пришлось начинать все сначала, то я снова отыскал бы какую-то насущную потребность людей, которая еще не удовлетворена и удовлетворение которой можно было бы поставить на широкий поток. И будьте уверены, я удовлетворил бы ее гораздо лучше других. И в короткие сроки (5-10 лет) снова стал бы миллионером!»

Книга «Моя жизнь» содержит философию одного из самых успешных промышленников XX века. И великолепно мотивирует на успех.

Татьяна Мучкина

## Глава 1. Нам предоставляются шансы

Сотни лет люди говорили о недостатке шансов и о настоятельной необходимости переделить существующие блага. Но с каждым годом рождалась и развивалась какая-либо новая идея, а вместе с ней возникали и новые возможности приложения труда; в настоящее время мы располагаем достаточным количеством испытанных идей, и если их применить на практике, то мир избавится от всех своих трущоб, устранил нищету и даст возможность жить всем, кто хочет работать. Только старые износившиеся понятия мешают осуществлению этих новых идей. Люди сами надевают на себя оковы, завязывают себе глаза и после этого удивляются, почему так плохо живется.

Возьмем хотя бы одну незначительную идею – идею, которую мог бы создать каждый, но разработка которой выпала на мою долю: идею изобретения небольшого сильного и простого автомобиля, производимого по дешевой цене хотя и при высокой заработной плате рабочих. 1 октября 1908 года мы сделали первый из наших современных маленьких автомобилей. 4 июля 1924 года мы уже успели сделать их 10 000 000 и в текущем 1926 году мы кончаем 13-й миллион.

Это интересный факт, хотя сам по себе, может быть, и не важный. Важно то, что из маленькой горсти людей мы превратились в огромное предприятие, имеющее

у себя на службе более 200 000 человек, ни один из которых не получает меньше 6 долларов в день. Наши посредники и заведующие складами наших автомобилей имеют у себя на службе еще 200 000 человек. Кроме того, мы далеко не вырабатываем сами всего того, что нам нужно. Мы покупаем приблизительно вдвое больше, чем производим, и поэтому можем утверждать, что на заводах, связанных с нашим производством, занято еще около 200 000 человек. Это составляет в общем 600 000 служащих, прямо или косвенно связанных с нашим предприятием. Следовательно, разработка одной-единственной идеи, осуществленной всего лишь 18 лет тому назад, дала средства существования почти 3 000 000 мужчин, женщин и детей. При этом мы не принимаем в расчет то огромное количество людей, которые так или иначе содействуют распределению и поддержанию в порядке наших автомобилей. А ведь наша идея находится еще на первоначальной стадии разработки.

Мы приводим эти цифры не для хвастовства. Я не говорю об определенном лице или об определенном предприятии. Я говорю об идее. А приведенные нами цифры показывают, чего может достичь одна-единственная идея. Ведь связанные с нами люди нуждаются в пище, одежде, обуви, домах и т. д. Если бы они были поселены в одном месте и все лица, удовлетворяющие их нужды, устроились бы около них, то составилась бы город больше Нью-Йорка. Все это создано во время меньшее, чем требуется для превращения ребенка во взрослого. Как бессмысленно говорить или думать о недостатке шансов! Мы просто не знаем, что такое шанс.

Форд так писал о своем первом автомобиле, созданном в 1893 году: «Мой первый экипаж по своему внешнему виду несколько походил на крестьянскую тележку. Его два цилиндра развивали около 4 лошадиных сил. В нем помещалось два седока. Моя “газолиновая тележка” была первым и долгое время единственным автомобилем в Детройте. К ней относились почти как к общественному бедствию, так как она производила много шума и пугала лошадей. Кроме того, она стесняла уличное движение. Я не мог остановиться нигде в городе без того, чтобы тотчас вокруг моей тележки не собиралась толпа народа. В конце концов я стал носить при себе цепь и должен был привязывать тележку к фонарному столбу, если оставлял ее где-нибудь. Затем происходили неприятности с полицией». Форду пришлось попросить в полицейском участке специальное разрешение на вождение самодвижущегося экипажа. По сути, будущий автомобильный король стал первым в мире официально зарегистрированным водителем.

За три года Генри проехал на своей автоматической тележке несколько тысяч миль, а в 1896 году продал ее за \$200. Вырученные средства он вложил в конструирование автомобиля другой модификации.

Не подлежит сомнению, что всего одно поколение назад для тысячи людей имелся один шанс, между тем как ныне на одного человека приходится тысяча шансов, и к этой перемене привело промышленное развитие нашей страны.

В начале промышленного развития шансы были ограничены. Люди видели только одну дорогу, все они хотели идти по ней. Естественно, что некоторых из них оттесняли в сторону, и людей оказывалось больше, чем шансов. Вот почему в прежнее время конкуренция отличалась такой напряженностью и жестокостью, шансов не хватало для всех.

Но по мере роста промышленности открывался целый новый мир. Каждое новое промышленное предприятие создавало целый ряд новых творческих возможностей. Ожесточенная конкурентная борьба показала, что для того, чтобы успешно вести свое собственное дело, человек должен создать гораздо больше возможностей, чем он в состоянии использовать.

Правильно измерить рост промышленности почти невозможно, не представляя себе той ограниченности возможностей, какая была раньше. До некоторой степени рост этот приходится отнести за счет совершенствования существовавших ранее предприятий; назначение этих последних, по-видимому, преувеличивается людьми, экономически побежденными.

Мы движемся быстрее, чем раньше. Вернее, нас передвигают быстрее, чем раньше. Но разве 20 минут в автомобиле тяжелее, чем 4-часовое путешествие по грязной дороге? Какой способ путешествия в большей степени сохраняет силы путешественника, оставляет ему больше свободного времени и больше сберегает его умственную энергию? Пройдет немного времени, и за один час воздушного путешествия мы будем покрывать бо?льшие расстояния, чем за несколько дней езды на автомобиле. Значит ли это, что тогда мы все превратимся в неврастеников?

Обратитесь к людям, выполняющим реальный труд, начиная с рабочего, едущего в трамвае на работу, и кончая молодым человеком, в один день пересекающим континент. Вы увидите, что они смотрят на жизнь совершенно иначе. Вместо



того чтобы ахать по поводу происшедшего, они с жадностью смотрят вперед на будущее. Ради завтрашнего дня они всегда готовы перенести сегодняшние неприятности. Это и является неоценимым свойством активного человека, который не сидит одиноко за книгами в библиотеке, тщетно пытаясь приспособить новый мир к старым формулам. Обратитесь к рабочему, едущему в трамвае. Он скажет вам, что всего несколько лет назад он возвращался домой так поздно и так уставал, что даже не имел времени переменить свой костюм, а наспех ужинал и сейчас же ложился спать. Теперь он меняет свой костюм в мастерской, возвращается домой засветло, рано ужинает и возит свою семью на прогулку. Он скажет вам, что убийственное иго труда облегчилось. Может быть, теперь приходится работать более деловым образом, чем раньше, но зато исчез бесконечный и истощающий труд прежних дней.

Слово «успешность» пользуется столь дурной репутацией потому, что под ним обычно понимают нечто совершенно обратное. Успешность – это выполнение работы наилучшим, возможным для вас образом, а не наихудшим. Это все равно, что везти чемодан в гору в товарном вагоне, вместо того чтобы тащить его на собственной спине. Вести дело успешно – это значит технически обучить рабочего и дать ему возможность больше зарабатывать и более комфортабельно жить. Китайский кули, работающий бесконечно долгое время за несколько центов в день, отнюдь не счастливее американского рабочего, имеющего собственный дом и собственный автомобиль. Один – раб, а другой – свободный человек.

В начале XX века позволить себе автомобиль могли только состоятельные господа. Автомобиль был предметом роскоши, символом социального расслоения. Не удивительно, что пешеходное большинство испытывало раздражение и даже ярость при виде самоходного экипажа – грохочущей зловонной «игрушки для богатых бездельников», разбивающей дорогу и пугающей скот. При малейшей провинности на водителя обрушивался народный гнев, вслед автомобилю летели булыжники и револьверные выстрелы. Десятки первых автомобилей падали в ямы, вырытые на дороге сельскими жителями.

Все изменилось в 1908 году, когда Генри Форд выпустил «народный автомобиль» Ford T. Именно Форд посадил на колеса всю Америку.

При организации фордовских предприятий мы неустанно стремимся ко все большему и большему использованию механической силы. Мы используем уголь, ручьи и реки, стараясь найти дешевый и удобный источник силы, легко превращаемой в электричество, пускаем в ход машины, увеличиваем продукцию рабочих, поднимаем их заработную плату и понижаем цену, по которой мы продаем наш товар публике.

С такой организацией связано большое и все увеличивающееся число различных факторов. Механическую силу, сырье и время нужно использовать наилучшим образом. Это завело нас как будто далеко в сторону и принудило взяться за такие отрасли производства, как железные дороги, шахты, рубка леса и кораблестроение. Мы истратили много миллионов долларов для сбережения нескольких часов труда. Но в настоящее время мы не делаем ничего, не связанного непосредственно с нашим делом, т. е. с производством моторов.

Употребляемая нами механическая сила создает другую силу – мотор, которым движется автомобиль. Сырье, стоящее около 50 долларов, превращается в 20 лошадиных сил, установленных на колеса. До 1 декабря 1925 года посредством наших автомобилей и тракторов мы дали миру почти 300 миллионов подвижных лошадиных сил, т. е. в 97 раз больше, чем вся потенциальная энергия Ниагарского водопада. Все мировое потребление составляет только 23 миллиона неподвижных лошадиных сил; из этого количества на долю Соединенных Штатов приходится более 9 миллионов.

Мы еще не знаем, каковы будут результаты размещения в стране всей этой добавочной силы, но я убежден, что поражающее многих благосостояние Соединенных Штатов в значительной степени создано этой добавочной энергией, которая облегчает передвижение людей, освобождает и пробуждает их мышление.

С появлением «народного автомобиля» (модели Ford T) облик Америки изменился до неузнаваемости. Миллионы людей теперь свободно путешествовали по стране. Появились хорошие дороги и развитая придорожная инфраструктура: автозаправки, сервисные станции, отели, кафе, кинотеатры. Фермеры получили быстрый доступ к удаленным фермам. Лошади за ненадобностью исчезали, а освободившиеся пастбищные угодья распахивались под зерновые, что привело к аграрной революции. Автомобиль стал «опорой американской экономики», катализатором промышленного взлета. Растущее

производство автомобилей способствовало развитию сталелитейной, химической, нефтедобывающей промышленности, науки и образования. Без преувеличения, автомобиль Форда создал новую Америку.

Мировой прогресс стоял в прямом отношении к удобству путей сообщения. Мы переделали Америку автомобилями. Но мы владеем этими автомобилями не потому, что мы богаты: наоборот, мы богаты потому, что мы пользуемся ими. Вы знаете, что они не сразу вошли во всеобщее употребление. Спрос на них увеличивался постепенно, а теперь мы уже не можем справиться с заказами, и наша настоящая производительность (2 миллиона автомобилей в год) удовлетворяет потребности только теперешних собственников автомобилей, при предположении, что они будут менять автомобили через каждые 6 лет.

Но это – мимоходом. Общее благосостояние страны находится в прямом соответствии с числом автомобилей. Это не может быть иначе, ибо, предоставляя стране такое огромное количество механической энергии, вы вызываете известные последствия во всех решительно областях. Помимо полезности автомобиля в сфере его непосредственного назначения, он полезен также и тем, что он вообще знакомит людей с употреблением механической силы – учит их, что такое энергия, и извлекает их из тех скорлуп, в которых они жили до сих пор. До появления автомобиля многие люди проводили всю свою жизнь на одном месте и не выезжали от дома дальше, чем за 50 миль. Такое положение вещей в Америке принадлежит уже прошлому. По отношению к значительной части мира оно сохраняется еще и до сих пор. Когда к нам приехали уполномоченные из России, чтобы купить тракторы для своих государственных ферм, мы сказали им: «Вам следовало бы сначала купить автомобили и приучить ваш народ к пользованию механической силой и к свободным передвижениям. Вслед за автомобилями появятся хорошие дороги, и тогда будет возможно перевозить продукты ваших ферм в города».

Они последовали нашему совету и купили несколько тысяч автомобилей. Теперь, несколько лет спустя, они купили несколько тысяч тракторов.

Важно, однако, не то, что путем планомерного использования механической силы можно сделать хороший и дешевый автомобиль. Все это было известно уже давно. Наибольшее значение автомобиля заключается в том, что в связи с его производством мы открыли новый принцип для промышленности: служащие фирмы должны быть ее лучшими клиентами.

Настоящее развитие нашей компании датируется 1914 годом, когда мы подняли минимальную заработную плату от 2 долларов до приблизительно 5 долларов в день. Этим мы повысили покупательную способность наших рабочих, они увеличили покупательную способность других и т. д. Весь секрет благополучия Америки и заключается в этом расширении покупательной силы путем повышения заработной платы и понижения продажных цен.

Это и является основным принципом нашей компании. Мы называем его «мотивом заработной платы».

Но, конечно, высокую заработную плату нельзя платить каждому желающему. Если заработная плата повышается, а издержки производства не понижаются, то увеличения покупательной способности не происходит. «Минимальной заработной платы» не существует, ибо никакая заработная плата не может быть достаточно высока для того, чтобы удовлетворить человека. «Средней заработной платы» также не существует, ибо нет на земле человека, который смог бы определить ее. Идея средней заработной платы предполагает, что прогресс изобретений и хозяйственного администрирования достиг своего предела.

Платить человеку высокую заработную плату за малое количество труда – это значит оказывать ему величайшую несправедливость, ибо в таком случае высота его заработной платы повышает цену товаров и делает эти последние недоступными для него. Равным образом неправильно утверждать, что прибыли от изобретений, снижающие издержки производства, должны принадлежать рабочему. Этот взгляд также подсказывается непониманием промышленного процесса. Прибыли принадлежат главным образом предприятию, а рабочие являются только частью предприятия. Если бы все прибыли передавались рабочим, то улучшения, о которых будет идти речь в этой книге, оказались бы невозможными. Цены повысились бы, потребление сократилось бы и все предприятие постепенно пришло бы в упадок. Прибыли способствуют понижению издержек, и получающаяся отсюда выгода должна предоставляться главным образом потребителю. Это, по существу, равносильно повышению заработной платы.

Это может казаться сложным, но на нашем предприятии принцип этот оказывался очень простым.

Для достижения экономии, использования механической силы, предотвращения потерь и полного осуществления «мотива заработной платы» предприятие должно быть больших размеров. Это, однако, не значит, что оно должно быть централизовано. Наоборот, мы децентрализуем производство.

Всякое предприятие, построенное на высокой заработной плате и стремящееся оказать услугу обществу, должно расти. Оно не может расти до известных пределов и на них остановиться – оно должно идти вперед или назад. Конечно, огромное предприятие можно создать в одну ночь, скупив большое количество мелких предприятий. В результате может образоваться крупное предприятие, которое иногда окажется не чем иным, как своего рода музеем, показывающим, какое большое собрание всяких интересных вещей можно купить за деньги. Крупное предприятие не сводится к силе денег: его сущность – это сила услуг.

Именно посредством крупных предприятий население Соединенных Штатов и добывает себе средства к существованию. Всякое американское предприятие, на сколько бы частей оно ни разделялось, неизбежно должно быть большим. Америка – большая страна, с большим населением и большими потребностями, вызывающими большое производство и большое снабжение. Самый пустяшный товар производится в Америке на больших предприятиях. И предприятия должны расти все больше и больше, ибо в противном случае нам не хватит товаров, и цены будут слишком высоки.

Приведем в качестве иллюстрации жизнь фермеров из Седбери (Массачусетс) около 200 лет тому назад. Сохранился рассказ о том, как они собрались для утверждения мер, предпринятых «купцами и другими обитателями города Бостона для того, чтобы понизить невероятные цены на продукты первой необходимости». В те времена кофе считался дешевым, если его продавали по 20 долларов за фунт; мужские башмаки стоили 20 долларов за пару (женская обувь не упоминается, ибо она, вероятно, считалась излишней); хлопчатобумажные ткани стоили очень дорого, а бушель соли равнялся целому маленькому состоянию.

Чем объясняется изменение цен на все эти предметы? Коммерческо-промышленной деятельностью, иначе говоря, организацией снабжения.

Из этого, однако, не следует, что обслуживавшие публику предприятия были очень хороши или очень дешевы. Всякий торговец скажет вам, что термин «домашнее масло» ничего не обозначает, ибо качество «домашнего масла»

зависит от того, что представляет из себя сбивавшая его жена фермера. Домашнее производство может дать и наилучшее масло, и наихудшее, но по-современному поставленная молочная ферма в среднем даст лучшее качество. Подобно этому, по мере развития путей сообщения, лучшие поставщики захватывали все более и более широкие рынки.

Раньше всего наиболее крупные предприятия образовались на востоке Америки, обладавшем наиболее густым населением, причем наибольших размеров промышленность достигала там, где находились источники основного сырья – залежи руды и угля. Таким образом, крупные организации обслуживания возникли благодаря естественному ходу вещей. Их создал сам народ. Идею крупного предприятия, может быть, разрабатывали отдельные личности, но завоеванное ею значение в мировой жизни объясняется поддержкой народа.

В настоящее время выросла страна, и выросли предприятия, и мы многому научились. Мы теперь знаем, что организация промышленности есть наука, и все прочие науки служат этому делу. Мы живем в великую эпоху перехода от тяжелого труда к наслаждению жизнью. То, чему мы научились относительно путей и способов этого перехода, будет рассказано в следующих главах, на основании пройденного нами сурового опыта.

## Глава 2. Есть ли предел крупным предприятиям

Индустрия должна иметь своих генералов, и притом генералов высококвалифицированных. Крупная промышленная корпорация – есть неизбежное следствие промышленного руководства.

До каких пределов могут увеличиваться корпорации? Ограничена ли их величина известными пределами, и если ограничена, то каковы эти пределы? Нужно ли регулировать деятельность корпораций в интересах общества? Каковы опасности монополии и следует ли их предотвращать?

Эти вопросы легко разрешаются, если мы рассмотрим процесс образования корпорации, обслуживающей общество. Во-первых, корпорация должна иметь своей целью оказание определенных услуг; корпорация должна сообразоваться с характером услуг, а не услуги с корпорацией. Самое важное – это

преследуемая цель. Для того чтобы правильно производить то или другое, необходимо руководиться определенной целью; время, истраченное для усовершенствования вещи, никогда не оказывается потраченным зря. В конечном счете время этим сберегается. Но нас могут спросить: «Какую же цель ставить?» Можно взять что-либо уже известное и попытаться усовершенствовать этот предмет. Этим путем можно идти в области предметов непосредственного потребления, но в общем и целом о нуждах людей можно всего лучше судить по собственным нуждам.

Затем, исходя из такого понимания, заставьте публику делать ваше дело за вас. Ибо дело ведет публика, и только она.

Если в настоящее время мы имеем хорошую сталь, то это потому, что публика покупала сталь, когда она была дурного качества и, таким образом, помогала производителям стали усовершенствовать их искусство и их производство. Если в настоящее время мы располагаем удобными путями сообщения, то опять-таки потому, что люди охотно оплачивали плохие пути сообщения и дали постепенно возможность усовершенствовать транспорт.

Но так как дело ведется публикой, то первой обязанностью предприятия является обслуживание публики. Те, кто работает на предприятии и для предприятия, являются частью этой публики. А это отвечает на основной вопрос корпоративной политики – именно на вопрос о том, кому должны доставаться выгоды от усовершенствований.

Предположим, что путем хорошей организации и усовершенствованных методов та или другая отрасль промышленности уменьшает издержки, лежащие на потребителя. В этом случае она передает выгоду от усовершенствования своим заказчикам. Если тот или другой предмет обходится производителю на один доллар дешевле, то потребитель получает его по цене, уменьшенной на один доллар. Таким образом, люди оказываются в состоянии больше покупать. Большее количество покупателей дает возможность еще больше увеличить производство. А более крупное производство еще более снижает издержки, что в свою очередь приводит к дальнейшему увеличению предприятия.

Вопреки распространенному заблуждению, Генри Форд не изобретал ни первого в мире автомобиля, ни первого бензинового двигателя, ни конвейера.

Первый двигатель внутреннего сгорания был сконструирован немецким инженером Готлибом Даймлером в 1883 году, когда Форд только начинал свои технические опыты. Первый автомобиль создали независимо друг от друга в 1886 году тот же Готлиб Даймлер и его соотечественник Карл Бенц.

Изобретателем сборочного конвейера можно считать Рэнса Олдса, организовавшего в 1901 году первую сборочную линию на своем автомобильном заводе. А ленточные транспортеры уже применялись в то время на зерновых элеваторах и мясокомбинатах в Чикаго.

Лавры создателя первого массового производства принадлежат тоже вовсе не Форду: на предприятиях оружейного фабриканта Самуэля Кольта на 20 лет раньше стали выпускать револьверы и винтовки из взаимозаменяемых деталей. Да и создателем первого массового автомобиля был отнюдь не Форд: Рэнсом Олдс на 6 лет раньше выпустил свою модель автомобиля «скругленный передок» – тысячами тиражами, по низкой цене.

Заслуга Форда в том, что он создал поточное производство, придумал автомобильный бизнес, сделал автомобиль доступным каждому. Именно поэтому он признан лучшим бизнесменом XX века (по версии журнала Fortune).

Очевидно, что сколь бы плодотворной ни оказалась идея экономизации производства, усвоенная такой фабрикой, рост этой последней не происходил бы в таких размерах, если бы получаемая экономия не отдавалась частично публике. Предположим, что сбереженный доллар прибавляется к прибылям и цена для потребителя остается прежней. В этом случае размер производства не изменится. Равным образом не изменится он и в том случае, если сбереженный доллар передается в фонд заработной платы. Передача же части прибыли публике составляет, во-первых, непосредственную и большую выгоду для этой последней, а затем стимулирует и самое производство: цены понижаются, продукция увеличивается, там, где раньше работали дюжины людей, работают тысячи, заработная плата повышается, растут прибыли. Если к делу подходят правильно, то цены неизбежно будут понижаться; с точки зрения публики это значит, что увеличиваются количество ценностей и заработная плата и растут предпринимательские прибыли. Все это достигается не тем, что все прибыли отдаются на заработную плату, как этого иногда требуют. Для рабочего, имеющего на своем иждивении семью из пяти человек, выгоднее понизить стоимость предметов, необходимых для членов его семьи, чем добиться



повышения жалованья без одновременного понижения издержек. Повышение заработной платы получается путем увеличения производства, а увеличить производство возможно только путем понижения взимаемых с покупателей цен.

Труд является в большей степени покупателем, чем продавцом. Поэтому к делу необходимо подходить, исходя из точки зрения покупателя. Производите вещи так, чтобы малообеспеченные люди легко могли покупать их. Благодаря этому создадутся шансы работы, увеличится количество выплачиваемой заработной платы и будет произведен излишек, позволяющий расширить и усовершенствовать производство.

Вся тяжесть этой задачи лежит на плечах администрации. Труд может функционировать при любой системе, и потому рабочие не интересуются введением наилучших методов и получением наилучших результатов от перерабатываемого сырья и рабочих рук: дневная работа будет ведь продолжаться для них одинаковое количество часов в любом случае. Но в то же количество часов может быть произведено различное количество товаров, и это как раз и есть то, что важно для администрации.

Предположим, что, усвоив указанный нами принцип служения публике, предприятие выросло и стало процветать. Это предприятие не является самодовлеющим, оно должно покупать на стороне. Запасы его сырья не обеспечены. Плохое управление предприятиями, снабжающими его сырьем, вызывает стачки и, следовательно, замедляет доставку. С другой стороны, возможно, что политика максимальных цен вздует их до слишком больших пределов и помешает предпринимателю продавать товары своим покупателям по цене, приемлемой для него и для них. Таким образом, он оказывается в полной зависимости от дурных организаторов труда, действующих вне его предприятия, и от бессовестных спекулянтов, поставляющих ему сырье. Очевидно, он должен каким-то образом охранить своих покупателей. Им нужно, чтобы товар можно было приобрести по сходной для них цене, а между тем при данных обстоятельствах цена оказывается превышающей их покупательную способность.

Цены на свою продукцию Форд снижал с неслыханной по тем временам щедростью. В 1908-м, в год выпуска Ford T, цена базовой комплектации этого автомобиля составляла \$850 (автомобили конкурентов в то время стоили не дешевле \$1,5-2 тысяч). К 1917 году цена фордовского автомобиля составляла

всего \$350. К 1925 году она снизилась до \$260, несмотря на 90-процентную инфляцию доллара, произошедшую за это время.

Если на приобретение автомобиля Ford T средний американец в 1908 году должен был выложить свой двухлетний заработок, то к 1925 году на покупку такого автомобиля хватало всего двух-трех месячных зарплат.

Недорогим был фордовский автомобиль и в эксплуатации. Если в среднем автолюбитель тех лет тратил на обслуживание своей машины \$1500 в год, то содержание Ford T обходилось в десять раз дешевле.

Предприятие и руководящий им предприниматель должны сразу же решить, согласятся ли они подчиняться действиям этих ограничивающих сил, находящихся вне их контроля, или они постараются по мере возможности сами добывать нужное им сырье. Если предприниматель решит, согласно нашему принципу, что количество и качество даваемых им услуг должны находиться под его собственным контролем, то постепенно он перейдет к производству сырья и к тем многим побочным отраслям, связанным с его производством, какие, например, пришлось налаживать нам (об этом мы подробнее скажем ниже). Пробным камнем для предприятия и является захват в свои руки первоисточника сырья.

При производстве каждого из видов сырья создавалась определенная прибыль. Прибыль получалась на угле, на извести, на руде, на литье, на лесе, на транспорте и т. д. Должен ли предприниматель стремиться к тому, чтобы положить в свой собственный карман все эти прибыли в придачу к той, которую он получает от переработки всего этого сырья? Если он настоящий деловой человек, работающий по принципу услуг и берущий в свою пользу лишь законную прибавочную прибыль, связанную с реорганизацией и расширением его дела, то он так не поступит. Он устранил все второстепенные прибыли и всю выгоду от этого передаст потребителю.

Первоначальная прибыль, которую публика давала ему и с помощью которой он мог увеличить свое предприятие, возвращается теперь обратно к публике в виде бесперебойного снабжения товарами, устойчивых затрат производства и более низкой продажной цены. Число прибылей, взимаемых с одного товара, уменьшилось.

Коммерческая способность корпорации определяется тем, в какой степени получаемые ею выгоды переходят к потребителю. Понижение прибылей как в отношении их числа, так и в отношении их общей суммы является общим благом для общества.

Является ли такое предприятие угрозой или выгодой для публики? Оно должно быть выгодой, ибо в противном случае оно не смогло бы расти. Оно выросло благодаря тому, что оно служило публике. Границы его расширения определяются его способностью к оказанию услуг. Эта способность может ограничиваться несовершенством управления или несовершенством транспорта. По части управления мы не встречали никаких затруднений, главным образом потому, что, как мы объясняли это в нашей предыдущей книге, у нас нет застывших форм управления. Мы просто-напросто росли, и по мере того как к нашему предприятию присоединялось другое, из состава наших служащих выдвигался кто-либо на место управляющего этим новым предприятием.

Размер предприятия ограничивается условиями транспорта. Если предприятию приходится перевозить свой товар слишком далеко, то оно не может оказывать требуемых от него услуг. Это и ставит предел его размерам. В настоящее время перевозить приходится слишком много, ибо слишком много времени тратится на транспорт товаров с фабрики к центральным складам, а от этих последних – к пунктам потребления.

Если низкие цены и высокая заработная плата представляют из себя опасность, то, конечно, крупная промышленность опасна. Другое дело, если предприятие имеет своей целью не оказание услуг, а просто продажу своих товаров. Этот вопрос мы сейчас рассмотрим.

Некоторые люди считают крупное предприятие опасным потому, что оно велико. Они придерживаются прежнего представления, что круг действия каждого предприятия должен ограничиваться его собственным городом. Сто лет тому назад эта идея была правильна. В каждом маленьком городке имелись свои сапожники, делавшие для жителей обувь, и притом хорошую обувь. Точно так же и каретник делал экипажи исключительно для жителей своего города.

В связи с этим следует не упускать из виду то обстоятельство, что, когда развивались все эти новые производственные идеи, их практическая разработка оплачивалась покупателями. Ни производство тракторов, ни производство молотилок, ни производство автомобилей, ни вообще какое бы то ни было новое

производство не могло бы развиваться, если бы покупатели не оплачивали издержек.

Старое представление о предприятии, сводившееся к тому, что один человек наживается за счет другого, ныне не считается практически даже теми, кто его применяет на деле. Американская идея промышленности основана на экономической науке и социальной морали, другими словами, она признает, что вся экономическая деятельность подлежит действию естественных законов и что никакая человеческая деятельность не оказывает такого постоянного влияния на благополучие людей, как ежедневная работа предпринимателя. Нам не приходится требовать общественного регулирования промышленной деятельности. Промышленная деятельность всегда регулировалась самой публикой.

Среди просвещенного и изобретательного народа монополия или чрезмерный контроль над производством товаров представляется ныне невозможным. Народ, который не хотел подчиниться налогу на чай[1 - Американская революция началась с того, что американцы выбросили привезенные англичанами чайные грузы, обложенные слишком высокой ввозной пошлиной.], наверное, не захочет подчиниться абсолютному и деспотическому контролю над жизненно необходимыми для них вещами. Народ, освободивший своих рабов, не захочет сам превратиться в раба. Ведь фабрикант булавок может производить свои булавки лишь до тех пор, пока они хороши. Если они плохи, то их станет делать кто-либо другой. Таким образом, настоящим контролером всегда является публика.

Крупные или мелкие предприятия всегда соответствуют спросу, а спрос создается оказываемыми услугами. Приостановите услуги – приостановится спрос на них. Но если приостановится спрос, то крупное предприятие должно будет исчезнуть. Но никакие деньги в мире не могут устранить конкуренции среди американцев. Если вещь делают хорошо, то этим самым создают стимул для других произвести ее еще лучше.

Предприятия растут вследствие общественного спроса, но они никогда не превышают размеров спроса. Они не могут контролировать спрос или силой вызывать его. Высший контроль заключается только в той реакции, какой отвечает население на оказываемые ему услуги. Единственно возможная монополия основывается на оказании наилучших услуг. Такого рода монополия является выгодой для общества. Всякая же попытка искусственно создать

монополию есть не что иное, как пустая трата денег.

Но может быть, рост крупного предприятия приведет к уничтожению индивидуальной инициативы? Если все сосредоточено в руках крупных компаний, где испробует свои силы начинающий молодой человек?

Что лучше – поступить на службу к другому или начать собственное дело? Для ответа на этот вопрос необходимо ясно понимать два факта: во-первых, что в настоящее время имеется гораздо больше шансов для индивидуальных предприятий, чем когда-либо раньше, и, во-вторых, что служба в большом предприятии представляет из себя для каждого такую же хорошую карьеру, как собственное дело.

Форд, так и не получивший высшего образования, недолюбливал «дипломированных умников» и безжалостно увольнял тех, кто «воображает себя экспертом». Только тот, кто умел что-то делать своими руками, удостоивался его расположения.

Автомобильный король считал, что начинать карьеру на его предприятиях необходимо с нижней ступени рабочей лестницы. При приеме людей на работу не учитывались их прежние заслуги, вообще не имело значения их прошлое.

Генри Форд был уверен в том, что на его заводах каждый со временем займет то место, какого заслуживает. Что способный человек обязательно проявит себя. Причем отсутствие «свободных постов» этому вовсе не мешало. Лучшие сотрудники получали новое дело и должность, которой раньше могло и не быть. Руководитель одного из важных отделов раньше работал уборщиком. Директор фабрики был сначала принят на работу машинистом. Чарльз Соренсен, будущий вице-президент Ford Motor Company и правая рука Форда, долгое время был модельщиком на литейном производстве.

Форд часто тасовал мелких руководителей – следил, чтобы они не перекладывали вину друг на друга. Не поощрял он и дружеских отношений на работе, опасаясь, что сотрудники начнут покрывать своих товарищей.

Была у такой кадровой политики и более неприглядная сторона: поощрялся шпионаж, процветало наушничество. Современники отмечали, что на

предприятиях Форда «между рабочими не видно добрососедских отношений; впечатление такое, что каждый боится за себя, каждый стремится выслужиться, каждому хочется вырасти в маленького босса».

Люди постоянно переходят от одной профессии к другой. На любом крупном предприятии можно встретить нескольких человек, ведших ранее собственное дело и прекративших его. С другой стороны, найдется всегда несколько таких людей, которые надеются в один прекрасный день бросить службу и открыть самостоятельное предприятие.

Мотивы людей, оставляющих собственное дело ради службы, весьма различны. Некоторые оказываются неспособными выносить слишком большое напряжение. Они способны служить, но не могут ни руководить службой других, ни даже приспособлять свою собственную деятельность к меняющимся потребностям времени. Поэтому они поступают на службу, где они могут работать под управлением других и где они уверены в определенном доходе и имеют возможность удовлетворять прочие запросы своего ума.

Некоторые поступают на службу потому, что современные крупные предприятия кажутся им наиболее широким и наиболее многообещающим полем приложения для их сил. То, что потребовало бы от них целой жизни, дается им в готовом виде и требует только их услуг.

Вот почему современные крупные предприятия так импонируют молодому человеку: он может принять участие в таком деле, в котором дни первых опытов уже миновали и которое может производить те вещи, для коих оно предназначено, и достигать все лучших результатов благодаря возросшему знанию и успешным экспериментам.

В мелком предприятии человек живет в атмосфере конкуренции, а в большом предприятии – в атмосфере сотрудничества. Современная крупная промышленность двигается вперед посредством объединенной мысли и объединенных усилий многих людей. Их сотрудничество основывается не на эмоциональных мотивах и не на личных пристрастиях, а на общем интересе к производимой работе.

В крупных предприятиях имеется больше шансов приобрести хорошее положение и научиться, чем в мелких предприятиях, ибо там имеется больше

вакансий и выше вознаграждение. Жалованье в Америке больше, чем прибыль. Люди, полагающие, что благосостояние служащих противоречит интересам предприятия, отстали от времени. Предприятие может жить лишь в той мере, в какой оно развивает таланты своих служащих и их работоспособность, ибо только при их помощи предприятие и может вестись. Предприятие живет силой и мозгами тех людей, каких оно вырабатывает.

А каждое крупное предприятие нуждается в большем количестве способных людей, чем совокупность многих мелких предприятий. Большая потребность в людях создает и бо́льшие шансы.

Мы достигли того момента, когда для производства вещей не хватает людей. Такое изобилие возможностей создано крупным предприятием.

Когда людей было больше, чем шансов, их борьба носила чрезвычайно жестокий и часто бесчеловечный характер. Но было бы нелепо предполагать, что и в настоящее время такая борьба является законом деловой практики и залогом успеха. Раньше мы думали, что конкуренция подрывает промышленность; теперь мы знаем, что конкуренция способствует росту промышленности. И это потому, что ныне шансы имеются во множестве, между тем как раньше их было мало.

Крупное предприятие, основанное на принципе услуг, само регулирует свои размеры и способы своего ведения. Конечно, если оно основывается на принципе денег, а не на принципе услуг, дело будет обстоять совершенно иначе.

### Глава 3. Крупное предприятие и сила денег

Возьмем, например, фордовские предприятия. Для сведения отчетности и уплаты налогов их приходится оценивать в долларах. Фордовские предприятия оцениваются в крупную сумму, и цифры эти печатаются в отчетах. Из десяти людей девять убеждены, что это число долларов мы храним где-то на чердаках. Ничего подобного на самом деле нет. Мы владеем силовыми установками, доменными печами, прессами, угольными шахтами, рудными шахтами и т. д. Мы располагаем физическим оборудованием, необходимым для производства

автомобилей и тракторов, и известным количеством сырья. Для действующего предприятия действительная стоимость всего этого оборудования определяется той степенью умения, с которым предприятие ведется. Из такого же положения нам пришлось бы исходить, если бы мы попытались определить стоимость орудий для работающего плотника.

Возьмите четыре доменных печи, пятьдесят штамповальных машин, систему конвейеров, дюжину паяльных печей, груды угля, элеваторы, вагоны, здания, железо, дерево и песок – весь вообще физический инвентарь предприятия. Этот инвентарь никогда не определяется в вещах. Он всегда оценивается на доллары. Но на самом деле никаких долларов нет – есть домыны, машины, печи, вагоны, элеваторы, сырье и здания. Вещи эти представляют из себя фактически бо?льшую внутреннюю ценность, чем доллары. Ведь если бы вы набили долларами целое здание, то производительность предприятия и полезность его оказались бы далеко не такими, как если бы вы наполнили то же самое здание машинами и населили его организованными, умелыми рабочими.

В балансах все эти механические приспособления исчисляются в долларах, и на этом основании от предприятия требуется известное число «долларов». Не одно предприятие было разорено налогами, цифры которых исчислялись на основании предположения, что актив предприятия состоит из реальных долларов.

Таково одно из последствий того образа мышления, которое вместо вещей подставляет доллары. Мы должны научиться всегда проводить глубокое различие между финансами и промышленностью. Америка – это страна крупной промышленности. Но, как мы уже указывали выше, крупная промышленность сама по себе ни над чем не господствует. Она целиком зависит от общественного спроса.

Поистине удивительно, как мало людей оказываются способными видеть разницу между промышленностью и финансами.

Двадцать пять лет назад нам много говорили относительно крупных предприятий, но двадцать пять лет назад крупных предприятий, в сущности, не было – были только крупные накопители денег. А деньги не есть промышленность. Крупные капиталы сами по себе не могут создать крупных предприятий. Денежные тузы, предвидя приближение промышленной эры, старались захватить промышленность и подчинить ее своему влиянию при



помощи накопленных капиталов. Некоторое время вся страна только и говорила, что об их подвигах. Но финансисты-заимодавцы редко оказываются хорошими предпринимателями. Спекулянты не в состоянии создавать ценности. Тем не менее укрепилось представление, что «деньги» все захватили и над всем властвуют.

Отступите мысленно на двадцать пять лет назад и сосчитайте ныне существующие крупные предприятия, которых не было в те времена, которые не были созданы деньгами и которые ныне не находятся под властью крупного капитала, – и тогда вы увидите, как неверно то представление, что мы живем под властью денег.

В течение целых столетий, с замечательной обдуманностью, несколько наследственных групп финансистов распоряжалось значительной частью мирового запаса золота – не всем им, конечно, а той его частью, которая была необходима для господства над промышленностью. Это имело место, в особенности в Европе, где финансисты могли диктовать и мир, и войну. Сила финансистов заключается не в золоте, ибо само по себе золото не имеет никакой силы; влияние финансистов зависит от того, что они властвуют над человеческими представлениями о золоте. Опасность состоит не в том, что золото порабощает людей, а в том, что людей порабощает определенная идея о золоте. Власть денег действительно существует – не власть над человечеством посредством денег, а власть над деньгами, принадлежащая группе биржевых дельцов. Некогда это действительно обозначало власть над человечеством посредством денег. Но в настоящее время, по мере роста промышленности, деньги постепенно отступают на задний план и занимают подобающее им значение винтиков в колесе, а не самого колеса.

Это не значит, что деньги и прибыли не нужны в предприятии. Предприятие должно вестись с прибылью, в противном случае оно погибнет.

Форд предоставлял возможность своим рабочим покупать автомобиль в рассрочку – выплачивать по 5 долларов в неделю. Если у рабочего возникали материальные затруднения, то можно было обратиться в кассу взаимопомощи или попросить о более щадящих условиях выплаты. И чаще всего работнику шли навстречу.

В результате собственные автомобили имели более 40 % рабочих фордовских предприятий. Все машины сотрудников были одинаковыми: Ford T «любого цвета, если он черный» (как любил шутить Форд, производивший единственную марку автомобиля в единственном цвете). Если работник приобретал автомобиль какой-либо другой марки, он подлежал немедленному увольнению.

Мотив только лишь прибыли, хотя и считается прочным и практическим, на самом деле вовсе не практичен, ибо, как мы уже говорили, целью его является повышение цен для потребителя и уменьшение заработной платы. Вследствие этого он постоянно суживает рынок сбыта и в конце концов удушает сам себя. Этим и объясняются многие трудности, испытываемые за границей.

Заграничная промышленность в значительной степени зависит от профессиональных финансистов, и люди, управляющие ведением производства, имеют мало влияния на его ход. Никто не стремится к тому, чтобы рабочий мог покупать производимые им вещи.

Такое положение вещей вовсе не является неизбежным. Наши предприятия во всех почти частях света доказали, что в этом нет необходимости. Я не сомневаюсь, что рабочие фордовских предприятий Соединенных Штатов владеют бо?льшим числом автомобилей, чем то, каким владеет весь мир, кроме Америки.

Это обстоятельство не случайно, и оно объясняется отнюдь не естественными богатствами Соединенных Штатов. Механическую силу можно создать в изобилии почти повсюду: Великобритания располагает массой угля и водяной силой, континентальные страны имеют уголь или водяную силу, или и то и другое. Они располагали бы и обильным количеством сырья, если бы были сломаны искусственные барьеры, воздвигнутые финансистами. Но в настоящее время сырье далеко не является таким важным фактором, каким оно было когда-то. С каждым днем мы научаемся тратить все меньше и меньше сырья, увеличивая его прочность. Недалек тот день, когда сталь и железо будут исчисляться не тоннами, а степенью своей прочности. Это является одним из наиболее важных наших достижений; кроме того, мы научаемся перерабатывать и снова пускать в ход значительную часть сырья, уже сослужившего свою службу. Об этом, впрочем, мы будем говорить в следующей главе.

Правильное ведение дел заключается в том, чтобы сообразоваться с благосостоянием тех и оказывать услуги тем, которые с самого начала верили в мощь промышленности, т. е. публике. Если издержки производства можно уменьшить, то пусть выгоды от этого перейдут к публике. Если повышаются прибыли, то пусть публика участвует в прибылях, платя за товары более низкие цены. Если можно улучшить товар, то пусть он будет улучшен, чего бы это ни стоило, потому что капитал предприятию доставила публика. Такова правильная политика: она в то же время наиболее выгодна, ибо лучшим компаньоном для предприятия является тот народ, который оно обслуживает. Содействие публики гораздо более надежно, более продолжительно и более выгодно, чем помощь, получаемая от богатого деньгами компаньона.

Генри Форд не ограничился тем, что выпустил на рынок качественный автомобиль по низкой цене. Он еще и реформировал правила торговли.

Тот, кто приобретал его автомобиль, имел право на помощь в эксплуатации машины (для многих неопытных водителей это становилось решающим аргументом в пользу выбора модели Ford T).

Представители фирмы помогали оперативно устранить любую поломку и продлить срок службы машины. Такое «бескорыстие» на самом деле приносило автомобильному королю огромные дивиденды.

От своих дилеров компания Форда требовала образцового обслуживания. Получение чаевых считалось нарушением правил торговли и каралось немедленным увольнением. Торговые залы были отделены от ремонтных мастерских, чтобы покупатели не могли слышать жалоб владельцев сломанных машин. В некоторых филиалах не разрешалось перевозить неисправные автомобили днем, чтобы не отпугивать потенциальных клиентов.

Через 10 лет своего существования, в 1913 году, Ford Motor Company создала самую разветвленную сбытовую сеть в автомобилестроении США – около 7000 торговых точек.

Наилучшим способом защиты народа от власти денег является промышленная система, покоящаяся на сильном и здоровом основании благодаря тому, что она

оказывает полезные услуги обществу.

Организация промышленности, исходящая из принципа наилучшего обслуживания народа, не мешает извлечению выгод, как это воображают некоторые. Применение к нашей экономической жизни правильных принципов не уменьшит, а увеличит богатство. Мир в целом гораздо беднее, чем он должен был бы быть, только потому, что он стремится лишь «получать» и не понял практической важности закона обслуживания публики и увеличения предприятия.

Строители всегда желают строить, булочники всегда желают печь хлеб, предприниматели – производить, железные дороги – перевозить людей и товары, рабочие – работать, купцы – продавать, домашние хозяйки – покупать. Почему же иногда все эти операции как будто приостанавливаются? Только потому, что, когда дела идут хорошо, некоторые люди говорят: «Наступило время урвать побольше. Публика желает получить то, что мы можем продать; воспользуемся моментом и взвинтим цены. Потребители желают покупать и заплатят больше».

Такой образ действий столь же преступен, сколь преступно извлечение выгод из войны. Но он порождается невежеством. Некоторая часть промышленных предпринимателей так мало понимает основные законы, управляющие человеческим благосостоянием, что времена промышленного оживления кажутся им удобным моментом для наживы. По их мнению, в такие эпохи наивысшая деловая мудрость заключается в том, чтобы наживаться, пока можно.

#### Глава 4. Справедливы ли прибыли

За последний год фордовские предприятия выплатили непосредственно двести пятьдесят миллионов долларов заработной платы. В связи с покупками, сделанными нашими заводами, было выплачено, вероятно, около пятисот миллионов долларов заработной платы; склады и посредники уплатили заработной платы около двухсот пятидесяти миллионов. Таким образом, за последний год компания истратила на заработную плату около одного миллиарда долларов.

В течение около двадцати лет мы выработали миллион автомобилей, – миллионный автомобиль был произведен 10 декабря 1915 года. К 28 мая 1921 года мы выработали пять миллионов автомобилей, к четвертому июня 1924 года – десять миллионов автомобилей. С тех пор наша фирма производила в год свыше двух миллионов автомобилей.

В 1922 году мы покупали втрое больше, чем производили сами. В настоящее время мы покупаем только вдвое больше, чем производим. Мы повысили минимальную заработную плату от пяти до шести долларов в день. В то же время наши автомобили продаются на 40 % дешевле, чем в 1914 году, когда средняя заработная плата на наших предприятиях составляла 2 доллара 40 центов в день. Автомобили непрерывно понижались в цене, между тем как все прочие товары повышались. Дорожный автомобиль, очень сложный механизм, построенный с величайшей тщательностью и из лучшего материала, ныне продается по цене двадцать центов за фунт, т. е. фунт его стоит меньше, чем фунт бифштекса.

Прибыли фордовских предприятий, за исключением сравнительно ничтожных сумм, перешли обратно в капитал предприятия. Публика, покупая наши товары, в то же время создавала нашу промышленность. Публика поддерживала ее не путем приобретения акций или облигаций, а путем покупки тех товаров, которые мы производим и предлагаем на продажу. Мы всегда продавали наши изделия по цене, более высокой, чем издержки производства, хотя часто мы снижали цены до такой степени, что прибыль почти исчезала, и нам приходилось изобретать способы дальнейшего понижения издержек, дабы обеспечить себе прибыль.

Каждый год приносил прибыль. Почти вся сумма этой прибыли возвращалась обратно в предприятие и давала нам возможность еще более понизить издержки производства и увеличить заработную плату. Эти добавочные суммы, вложенные в дело, не были истрачены на приобретение зданий, земли и машин. Мы не считаем общественные деньги, возвращенные предприятию, таким вложением капитала, которое должно приносить проценты. Эти деньги – деньги публики, и потому публика, доверяющая качеству нашего продукта и платящая нам деньги, имеет право получить вознаграждение за свое доверие. Мы не имеем права требовать с публики проценты на ее собственные деньги.

Но есть прибыли и прибыли. Прибыль может глупо фиксироваться и столь же глупо тратиться. В таком случае источник прибылей разрушается, и сами они исчезают. Предприятие, получающее слишком большую прибыль, погибает почти так же быстро, как и то, которое работает в убыток.

Как бы ни был полезен производимый товар, его производство прекращается, если он производится и продается в убыток. Ни качество товаров, ни качество услуг не может поправить той экономической ошибки, которую совершают при продаже в убыток. Прибыль – существенный элемент жизнеспособности предприятия. По мере того как растет предприятие, уменьшаются издержки производства. Мастерская, работающая мало, обходится дороже, чем мастерская, работающая много. Обязанность каждого промышленного администратора заключается в том, чтобы делать товары доступными и дешевыми для покупателя и таким образом расширять продукцию. Усиление национального спроса должно сопровождаться понижением цен соответственно понижению издержек.

Держать цены на высоком уровне – это значит облагать народ более высоким налогом, чем какой бы могло назначить любое правительство. При хорошем ведении дела дивиденды выплачиваются в форме высокой заработной платы, низких цен и расширения производства; только очень плохой предприниматель пользуется оживлением национального спроса как удобным случаем для того, чтобы наложить более тяжелое бремя на дух предприимчивости.

Это положение должно было бы быть самоочевидным. Тот, кто быстро обогащается, не может остаться богатым; начать дело только для того, чтобы обогатиться, – это значит зря тратить силы. Правда, в Америке существует такой тип предприятий, единственной целью которого является личное обогащение того или другого человека. Но предприятие, существующее ради обогащения одного человека или одной семьи и теряющее всякий смысл, когда эта цель достигнута, покоится на зыбком основании. Жадность обычно настолько ухудшает качество товара и услуг и назначает настолько произвольные цены, что дело замирает задолго до того, как оно успело создать состояние предпринимателю.

В 1908 году количество автомобилей, производимых Ford Motor Company, возросло до 100 штук в день. Акционеры компании были довольны таким результатом, но Форд не собирался останавливаться на достигнутом. Его целью было производить 1000 автомашин в день. И все прибыли он вкладывал в

производство, пренебрегая выплатой дивидендов акционерам-«бездельникам».

В 1916 году владельцы акций затеяли судебную тяжбу. Они предъявили Форду иск по поводу «опрометчивого расширения производства, приведшего к падению цен на продукцию компании и, в результате, к снижению дивидендов акционеров». Этот суд Форд проиграл.

Разъяренный тем, что «паразиты» мешают развитию компании, он решил от них избавиться. Чтобы усыпить бдительность акционеров, Генри Форд в конце 1918 года ушел в отставку с поста президента компании и передал дела своему сыну Эдселю. А сам начал активно скупать акции Ford Motor Company более чем на \$60 млн. Вскоре к имевшемуся у него контрольному пакету акций (51 %) он добавил остальные (49 %). Уже в 1920 году компания была реорганизована и передана в полное владение Форду и членам его семьи.

Некоторые промышленные организации должны получать прибыли для того, чтобы удовлетворить требования людей, вложивших в дело свой капитал, но не принимающих участия в его ведении. Такие люди – присвоители дивидендов, не связанные с делом. Суммы, переходящие к ним, не укрепляют предприятие, а, наоборот, отрываются от него и в результате только увеличивают количество бездельников.

Конечно, многие виды безделья вполне законны. В Америке миллионы детей посещают школу; их досуг и воспитание возможны только благодаря тому, что за них работают взрослые мужчины. То же можно сказать и относительно престарелых и больных. Но немало и такой праздности, которая ничем не оправдана и которая оплачивается работающими людьми. Предприятие должно платить каждому связанному с ним человеку и за все то, что оно употребляет; оно должно оплачивать административные таланты, производительную способность, подсобный труд; но оно должно платить также и публике, которая его поддерживает. Предприятие, не доставляющее прибыли покупателю товаров, равно как и продавцу товаров, не есть хорошее предприятие. Если от покупки товара покупатель не получил больше выгод, чем от сохранения своих денег в собственном кармане, то это значит, что дело поставлено неправильно. В результате сделки и покупатель и продавец должны обогатиться, в противном случае равновесие нарушается. Если таких нарушений накопится слишком много, вся мировая экономика опрокинется. Нам нужно еще научиться той истине, что всякая сделка, не приносящая выгоды обеим сторонам, является по

своей природе антисоциальной.

Предприятие, т. е. организованная единица, занятая производством или оказанием услуг, нуждается в прибыли или в известном излишке, позволяющем поддерживать запасы предприятия на более высоком уровне, чем предъявляемые к нему требования. Этот излишек предотвращает истощение запасов, которое может произойти вследствие чрезмерного спроса, и позволяет расширить размеры предприятия. Рост необходим для жизни, а всякий рост требует известного излишка.

Мы выставляем это положение по отношению к самому предприятию, а не по отношению к его владельцу или к его директору. Владелец или директор, подобно всякому другому рабочему, оплачиваются из издержек предприятия. Прибыль же принадлежит самому предприятию и обеспечивает ему возможность оказывать обществу услуги и продолжать свой естественный рост. На первом месте стоят интересы предприятия – производственной единицы, дающей работу производителям и снабжающей публику полезными товарами или необходимыми услугами.

Форд жил очень аскетично, был вегетарианцем. Жена до конца жизни штопала ему старые носки. О пальто Генри Форда рассказывают такую легенду.

Однажды Форд прилетел по делам в Лондон, уже будучи миллиардером. В справочном бюро аэропорта он поинтересовался самой дешевой гостиницей.

Служащий удивился:

– Мистер Генри Форд, я слежу за новостями и знаю, что ваш сын всегда останавливается в лучших отелях и великолепно одет. А вы спрашиваете про самую дешевую гостиницу и носите пальто, которое, похоже, старше вас. Неужели вы, миллиардер, экономите деньги?

Генри Форд ответил:

– Мне незачем останавливаться в дорогом отеле, потому что я не вижу смысла переплачивать за ненужные мне излишества. Ведь и в самой дешевой гостинице



можно отдохнуть не хуже, чем в самой дорогой. А это пальто – да, его носил еще мой отец, но это не имеет никакого значения, ведь и в этом пальто я все равно Генри Форд. Мой сын еще молод и неопытен, поэтому боится, что подумают о нем люди, если он остановится в дешевом отеле. Я же не беспокоюсь о том, что подумают обо мне окружающие, потому что знаю себе настоящую цену. А миллиардером я стал потому, что умею считать деньги и отличать настоящие ценности от фальшивых.

Принцип обслуживания требует, чтобы размер прибылей определялся размерами необходимого восстановления и расширения. Границы прибыли подвижны, но они все же – границы. Иногда раздаются жалобы на излишнее расширение предприятия, словно в этом заключается какая-то опасность. Как мы уже указывали в предыдущей главе, расширение производства, предпринятое ради лучшего обслуживания, неопасно, а, наоборот, полезно. Опасаться надо таких предприятий, которые не растут, ибо это значит, что они не оказывают услуг.

Возьмем для примера нашу собственную компанию. На что мы употребляли нашу прибыль? Что мы сделали с деньгами общества? Как действовала наша администрация?

После 1921/22 года, когда была написана «Моя жизнь и мои достижения», мы более чем удвоили нашу продукцию тракторов и автомобилей. В настоящее время почти ни одну отдельную часть мы не делаем таким же образом или из того же самого материала, как в то время. Шаг за шагом мы подошли к первоисточникам снабжения. Мы занимаемся производством моторов и ничем другим. Все, что мы делаем, идет на пользу моторов. Считая Канадскую Компанию Фордовских Моторов, мы располагаем всего восьмьюдесятью восьмью заводами, из которых шестьдесят находятся в Соединенных Штатах, и двадцать – за границей. Ни один завод не вырабатывает готового автомобиля. Из заводов, расположенных в Соединенных Штатах двадцать четыре заняты исключительно производством, а тридцать шесть – сборкой частей или же и сборкой, и производством вместе. Наши главные производящие заводы за границей находятся в Корке (Ирландия) и Манчестере (Англия). Производственно-сборочные заводы находятся в Антверпене, Барселоне, Бордо, Буэнос-Айресе, Копенгагене, Монтевидео, Пернамбуко, Роттердаме, Сантьяго (Чили), Сан-Паоло, Стокгольме, Триесте, Берлине, Мексико-Сити, Иокогаме и Гаванне. Канадская Компания Фордовских Моторов имеет заводы или их филиальные отделения в Форде, Онтарио, Калгари, Монреале, Регине, Сент-

Джонсе, Торонто, Ванкувере, Виннипеге, Форте-Елизабет (Южная Африка), Джилонге (Австралия). К филиальным компаниям принадлежат Австралийская Компания Фордовских Моторов; производственные отделения и склады в Джилонге, Брисбене, Аделаиде, Сиднее и Перте (Австралия) и в Гобарте (Тасмания); Фордовский завод в Джилонге (Австралия) и, наконец, Южно-Африканская Компания Фордовских Моторов в Порте Елизабет. Расположенные в Соединенных Штатах заводы находятся в Баннер-Форке, Дирборне, Дюлуте, Флет-Роке, Гласмире, Грин-Айленде, Гамильтоне, Гайленд-Парке, Голь-дене, Клайтоне, Айорн-Маунтен, Ланзе, Линкольне, Нордвилле, Нутальбурге, Пекваминге, Фениксе, Плимуте, Рудже, Стоне, Твин-Бранче, Кирне, Уотерфорде, Ипсиланти и Честере. Филиальные отделения расположены в Атланте, Буффало, Кембридже, Шарлотте, Чикаго, Цинциннате, Клевеланде, Колумбусе, Далласе, Денвере, Демуэне, Детройте, Фарго, Хаустене, Индианаполисе, Джексонвилле, Канзас-Сити, Лос-Анджелесе, Луисвилле, Мемфисе, Мильвоки, Твин-Сити, Новом Орлеане, Нью-Йорке, Норфолке, Кирне, Оклахома-Сити, Омаге, Филадельфии, Питсбурге, Портленде, Орегоне, Сент-Луисе, Соленом Озере, Сан-Франциско, Сиэтле и Вашингтоне.

Мы занимаемся следующими отраслями промышленности, каждая из которых возникла в связи с производством моторов: аэропланы, угольные шахты, производство кокса и побочных продуктов, свинцовые шахты, железные шахты, литейные заводы, стальные заводы, заводы, изготавливающие орудия и машины, производство автомобилей и тракторов, стекольное производство, производство искусственной кожи, выработка медной проволоки, производство фордита, тканей, электрических батарей и генераторов, бумаги, цемента, автомобильных частей, иогансеновских предохранителей, электрические установки, производство водяных фильтров, мельницы, кино, госпитали, сельскохозяйственные и скотоводческие фермы, производство радио, типографии, производство фотографических приборов, кузницы, льняные плантации, производство паровых турбин, производство электрических локомотивов, лесные разработки, лесопильные заводы, известковые заводы, заводы по химической обработке дерева, производство приспособлений для гидроэлектрических установок, овощные магазины, магазины обуви и одежды, мясные лавки, железные дороги, просветительные учреждения, заокеанский транспорт, озерный транспорт, производство тракторов и автомобилей.

Эта довольно широкая программа, связанная как с производством, так и с распределением, была осуществлена потому, что публика находила наши продукты полезными для себя. Создавая новое предприятие, мы руководились исключительно интересами публики и рабочих. Мы не строили ничего только для

того, чтобы строить. Мы не покупали ничего только для того, чтобы покупать. Вообще, мы ничего не производим ради того, чтобы чем-нибудь заняться. Все наши операции сосредоточиваются вокруг производства моторов.

Если люди, продающие нам товары, не соглашаются производить их по тем ценам, которые мы, на основании имеющихся у нас сведений, считаем справедливыми, мы сами принимаемся за производство этих товаров. Во многих случаях мы дошли до первоначальных источников снабжения, а в других случаях мы производим тот или другой предмет только для того, чтобы основательно ознакомиться с ним и в случае нужды выделять его самостоятельно. Иногда мы принимаемся за производство того или иного товара только для того, чтобы проверить цену, которую мы за него платим. При распределении мы придерживаемся того же правила. Мы имеем озерные пароходы, океанские корабли и железную дорогу для определения транспортных издержек. Все это делается в интересах публики, ибо, за исключением железной дороги, представляющей из себя отдельную организацию, каждая новая отрасль промышленности соединяется с нашим основным предприятием, и получающиеся таким путем сбережения в конце концов доставляют выгоду публике.

Так, например, мы занимались производством резиновых шин, хотя вовсе не намерены в будущем специализироваться в этой области. Цена резины может слишком повыситься, и мы должны заранее подготовиться на этот случай. Нам было бы невыгодно сокращать производство из-за недостатка резиновых шин.

Мы покупаем, исходя из издержек производства, а не из рыночной цены, и мы полагаем, что оказываем этим услугу обществу. В противном случае мы не придерживались бы этого принципа. В нашем производстве мы ставим себе определенные задания; иногда мы определяем цены произвольно, но затем мы оказываемся в состоянии точно исчислить их. Если бы мы принимали вещи так, как они есть, то мы бы никогда ничего не достигли. Того же правила мы придерживаемся и по отношению к тем, у кого мы покупаем, и это неизменно оказывается для них выгодным.

Возьмем специфический случай. До того как мы окончательно усвоили такого рода политику, мы покупали автомобильные кузова у другого предпринимателя, поставившего нам товар по определенной цене. Он вел производство не в крупных размерах, и потому его прибыли были незначительны. По нашим вычислениям кузова должны были стоить ровно вдвое меньше, и эту-то цену мы

и предложили ему. Такого рода попытка снизить цену была сделана с ним в первый раз, и, конечно, он был уверен, что не сможет производить лучше, чем он производит. Его прибыли как будто доказывали ему, что он не в состоянии этого сделать. Ведь, как это ни странно, предприниматель частенько ссылается на свои прошлые достижения в доказательство того, что он может сделать в будущем, между тем как прошлое – это только урок, который нужно принять к сведению.

В конце концов предприниматель согласился сделать попытку и поставлять кузова за половину их прежней цены. Только тогда – в первый раз в жизни – он начал учиться, как вести дело. Ему пришлось повысить заработную плату, ибо он нуждался в первоклассных мастерах. Под давлением необходимости он открыл, что может снизить издержки в целом ряде случаев, и в результате пониженная цена стала давать ему бо?льшую прибыль, чем прежняя высокая цена, а рабочие его стали больше зарабатывать.

Часто утверждают, что заработную плату приходится понижать вследствие конкуренции, но на самом деле конкуренцию никогда нельзя парировать посредством понижения заработной платы. Понижение заработной платы не уменьшает, а, наоборот, увеличивает издержки производства. Единственный способ произвести товар с наименьшими издержками – это платить высокую цену за высоко квалифицированный труд, получая при помощи рационального ведения дела все то, что этот труд может дать. У нас было много аналогичных опытов, и мы уверены, что наша политика соответствует общественной пользе.

Когда в 1914 году Форд объявил о повышении зарплаты на своих предприятиях минимум вдвое, его конкуренты были уверены в том, что он на этом «свернет себе шею». Страна тогда переживала очередной финансовый кризис и даже высококвалифицированный труд оплачивался по минимальным расценкам.

Но у Форда были свои резоны. Монотонная, изматывающая работа на конвейере Ford Motor Company отпугивала рабочих. К тому же десяткам автомобильных компаний в Детройте постоянно требовалась новая рабочая сила, поэтому у сотрудников не было боязни потерять свое место. Дисциплина на заводе Форда откровенно хромала, процент ежедневных прогулов составлял 10 %. Текучесть кадров была высока, кадровики не успевали закрывать образовавшиеся вакансии.

Повысив зарплату, Форд решил проблему мотивированности сотрудников. Они теперь дорожили своими рабочими местами и трудились изо всех сил. Производительность труда резко возросла. На некоторых участках рабочие без принуждения стали перевыполнять норму вдвое. К себе на работу Форд мог теперь набирать лучших из лучших.

Идея резкого повышения заработной платы принадлежит управляющему менеджеру компании Джеймсу Кузенсу. Эту идею Форд впоследствии присвоил себе.

Наиболее важной особенностью нашего развития было все большее и большее использование механической силы, получаемой от угля и от воды. Теперь, по окончании Фордзоновской силовой станции, мы будем иметь в своем распоряжении установку, производящую полмиллиона лошадиных сил. (Это станция на реке Рудж, которую раньше мы называли именем реки.) В основе всех наших операций лежит добыча механической силы. Другими важными начинаниями были угольная и железно-рудная шахты, лесные разработки, расширение фордзоновского завода для использования отбросов, постройка лаборатории в Дирборне, приобретение Линкольновской компании автомобилей, расширение озерного, океанского, сухопутного и воздушного транспорта, постройка новых заводов в Америке и за границей и производство стекла, цемента, льна, искусственной кожи и целого ряда химических продуктов. Насколько все эти новые производства были необходимы для нашего дела, явствует из того, что из производимых нами побочных продуктов только два продаются на рынке. Все остальные так или иначе служат целям нашего производства. Так, например, хотя мы производим цемент, мы не в состоянии были производить его достаточно для наших собственных строительных нужд. Два продукта, которые нам приходится отчасти продавать на сторону, – это серно-кислый аммоний, пользующийся большим спросом в качестве удобрения, и бензол. При транспорте производимых компанией автомобилей мы можем потреблять значительное количество бензола, но не все то, которое мы производим, и потому часть мы сбываем на рынок. Спрос на этот бензол настолько превосходит наши запасы, что продажа его не представляет никаких трудностей. В настоящее время наш бензол продается на восьмидесяти восьми складах и в широких размерах потребляется аэропланами.

В течение некоторой части года мы продаем уголь, служащий для наших пароходов на Великих Озерах возвратным грузом; впрочем, это совершенно второстепенное дело, имеющее целью снизить расходы транспорта.

Некоторые из наших новых производств были начаты под давлением необходимости, как, например, выработка стекла. Автомобиль из открытого летнего экипажа очень быстро превратился в экипаж, служащий в течение всего года и со всех сторон закрытый. Лишь немногим известно, как повысились благодаря этому требования, предъявляемые к стекольному производству Америки. Мы потребляем около четверти всех зеркальных стекол, производимых в Соединенных Штатах.

Стекла нам стало не хватать, и потому мы приобрели завод Аллегерской стекольной компании в Гласмире, около Питсбурга, производивший зеркальное стекло первоклассного качества. Три года тому назад, когда мы его купили, он вырабатывал в год 6 млн. кв. футов стекла, причем 30 % его продукции не годилось для употребления в автомобильной промышленности. Мы добавили лишь небольшое число новых машин и, используя большую часть старых машин и прежнего служебного персонала, теперь вырабатываем около 8 млн. кв. футов в год, причем из этого количества только 10 % оказываются непригодными для нашего производства. Главная перемена, произведенная нами, сводилась к тому, что мы установили минимальную заработную плату в 6 долларов в день.

На этом заводе мы сохранили старый способ производства стекла, позволяющий нам прерывать процесс производства; в этом отношении производство Гласмирского завода отличается от тех новых методов, которые были пущены в ход на реке Рудж. Если вы сравните эти методы с новыми методами, описанными в следующей главе, вы получите некоторое представление о том, насколько большой экономии можно достичь почти в любой отрасли производства при отказе от старых традиций.

Смесь, предназначенная для выделки стекла, плавится в глиняных горшках; вместимость каждого из них такова, что его содержимое может заполнить 300 кв. футов стекла толщиной в полвершка. В каждой печи имеется 16 таких горшков. Когда стекло окончательно расплавилось, горшок вынимается из печи посредством особого крана и подносится к формовочному столу, где содержимое выливается и прокатывается до желаемой степени толщины. Затем стекло закаливается и выдерживается до температуры, достаточно холодной, чтобы его можно было держать в руках. После этого его обтачивают и полируют.

Полировка происходит на особых круглых подставках, где листы стекла укрепляются алебастром. Подставки закрываются стеклом вплотную. Затем

подставка подводится к шлифовальной машине. Для шлифовки употребляются семь различных жерновов, начиная от жерновов из грубого песка и кончая жерновами из измельченного цемента. После того как шлифовка кончилась, подставка отмывается от оставшихся на ней частиц жерновов и передвигается к полировальному станку, где ей придается лоск посредством больших вращающихся войлочных цилиндров. Затем стекло переворачивается на обратную сторону и направляется обратно к шлифовальным машинам, где снова подвергается тому же самому процессу. Способ этот очень медленный и ведет к большим потерям.

Выделка глиняных горшков, в которых плавится стекло, есть единственный архаический процесс в фордовских предприятиях. Горшки делаются руками и ногами. Сперва глина месится голыми ногами рабочих, и это продолжается до тех пор, пока ее консистенция не становится однородной, и все посторонние субстанции извлекаются. Затем руками формируют горшки, накладывая слой за слоем, пока не заполняются все отверстия, через которые может пройти воздух, ибо достаточно самого небольшого дефекта в этом отношении, чтобы горшок, поставленный в печь, лопнул. До сих пор еще не изобрели таких машин, продукция которых не уступает ручной выделке. При нашей новой системе мы не имеем нужды в этой ручной работе, ибо мы не пользуемся горшками.

Чтобы обеспечить сырье для Гласмирского завода, нам пришлось купить силикатные разработки в Кавоте, за 18 миль от завода. Там с помощью 40 человек рабочих мы добываем, измельчаем и грузим около 10 вагонов силикатного песка в день. Мы пользуемся теми же самыми рабочими, которые служили ранее на этих разработках, но, получая 6 долларов в день и будучи обеспеченными постоянной работой, они стали совсем другими людьми. Почти все они неквалифицированные рабочие, ибо при нашей системе почти ни при каком процессе не требуется особого умения; но они далеко не неспособны. Они не уходят с предприятия, работают, копят деньги, и многие из них переселились из своих старых полуразрушенных обиталищ в новые, построенные ими дома. При новых методах производительность каждого рабочего, по нашим данным, почти удвоилась по сравнению с производительностью при старых методах. Издержки производства очень низки, потому что почти вся работа производится машинным способом.

Бурение скважин происходит при помощи горных буров. Скважины заполняются динамитом, взрывающим большие куски песчаника. Песчаник подбирается, паровыми лопатами кладется в маленькие стальные вагонетки и на тракторах,

снабженных стальными колесами, отвозится на завод, где его размельчают. Там камень дробится, просеивается и промывается известное число раз, чтобы получить чистоту, необходимую при стекольном производстве. В конце концов он по трубам пересыпается в вагоны, перевозящие его на Гласмирский завод.

Добавим еще, что и силикатные разработки, и дробильный завод вполне чисты. Это другое из наших правил – каждая операция должна выполняться в чистоте. Если некоторые из машин распространяют пыль, как, например, дробильная машина, их приходится укреплять и снабжать особым аппаратом, удаляющим пыль. Несправедливо заставлять рабочих дышать пылью и столь же несправедливо посыпать пылью окружающую местность и портить этим деревья и растения.

Чтобы иметь свой собственный запас железной руды и сократить издержки транспорта, мы купили «Императорскую» шахту в Мичигане, за 80 миль к северу от Железной горы, являющейся центром наших лесных разработок. Десять лет шахта стояла заброшенной, но мы считали ее богатой рудой и удобной в смысле транспорта. Мы были уверены, что нам не придется разрабатывать ее в убыток. Это была первая наша попытка добычи железной руды. Следуя нашему обычному принципу, мы поставили во главе предприятия человека, вполне усвоившего наши методы и нашу политику.

Первая задача заключалась в расчистке шахты: ведь всегда приходится начинать с расчистки, чтобы выяснить дальнейшую работу. Шахта, покинутая в течение столь долгих лет, была грязна и заросла травой. Установилась своего рода традиция, что все шахты должны быть непременно грязными. Но мы не можем терпеть грязь, – она обходится слишком дорого. Затем мы начали работать и учились во время работы.

Основное условие заключалось в том, чтобы рудокопы получали хорошую заработную плату, работали и жили в безопасности и комфорте и чтобы мы добывали большой запас дешевой руды. Этого мы достигли.

Расположенные при шахте постройки кажутся пригородом; все они покрашены светлой краской, так чтобы было заметно каждое пятнышко грязи. Мы красим не для того, чтобы скрывать грязь; мы красим здание в белый или светло-серый цвет, чтобы чистота была общим правилом, а не исключением. Построенные ранее дома были плохи, и хотя мы не желали заниматься строительством, в данном случае нам пришлось за него взяться. Нам пришлось возводить



постройки и в наших угольных шахтах и на лесных разработках. Мы построили дортуар для холостых рабочих, с отдельной комнатой для каждого, а затем привезли переносные дома для семейных. Впоследствии эти дома были заменены коттеджами. Мы сдавали их в наем по 12 долларов в месяц, включая электрическое освещение. Надо вообще заметить, что вся шахта и весь лесной поселок освещаются электричеством. В прежние времена школа помещалась в амбаре. Мы выстроили хорошую школу и первоклассный магазин, в котором все товары продаются по себестоимости.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Американская революция началась с того, что американцы выбросили привезенные англичанами чайные грузы, обложенные слишком высокой ввозной пошлиной.

----

Купить: <https://tellnovel.com/genri-ford/biznes-segodnya-i-zavtra-s-sovremennymi-kommentariyami>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)